



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

Br. Alexander Véliz Montero

ASESOR:

Mg. Jesús Enrique Núñez Untiveros

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

Página de Jurado

Dra. Gladys Sánchez Huapaya

Presidente

Mgtr. Eliana Castañeda Núñez

Secretario

Mgtr. Jesús Núñez Untiveros

Vocal

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis queridos padres, Isidro y Lidia, que me apoyaron en todo momento en la culminación de una de mis etapas académicas más resaltantes. Los amo.

Agradecimiento

A mis padres y familiares que me ayudaron a afrontar las diversas adversidades de la vida. Asimismo, a mis profesores quienes me guiaron por la senda académica y a cumplir uno de mis principales objetivos. Muchas gracias por su generosidad.

Declaratoria de autoría

Yo, Alexander Véliz Montero, identificado con DNI 45492864, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, filial Los Olivos, declaro que el trabajo académico titulado "Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016", para la obtención del grado académico de magíster en Gestión Pública es de mi auditoría.

Por tanto, declaro bajo juramento que:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he realizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 14 de enero de 2017

Firma.....

Alexander Véliz Montero

DNI: 45492864

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos, presento la Tesis titulada: Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de: Magíster en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se exponen los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presentan las variables de estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presentan el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamentan las recomendaciones y, por último, el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presentan los anexos correspondientes.

Tabla de contenido

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Tabla de contenido	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Bases Teóricas y fundamentación científica	26
1.2.1 Variable 1: Gestión del Conocimiento	26
1.2.2 Variable 2: Desempeño Laboral	47
1.2.3 Marco conceptual	66
1.3 Justificación	69
1.4. Problema	71
1.5 Hipótesis	73
1.6 Objetivos	75
II MARCO METODOLÓGICO	
2.1 Variables de investigación	78
2.2 Operacionalización de variables	79
2.3 Metodología	81
2.4 Tipo de investigación	82
2.5 Diseño de investigación	82
2.6 Población, muestra, muestreo	83
2.7 Técnica e instrumento de recolección de datos	85
2.8 Validez y fiabilidad	88

2.9	Método de análisis de datos	91
2.10	Consideraciones éticas	92
III	RESULTADOS	93
IV	DISCUSIÓN	108
V	CONCLUSIONES	113
VI	RECOMENDACIONES	116
VII	REFERENCIAS	118
	APÉNDICES	128
	Apéndice A. Matriz de consistencia	129
	Apéndice B. Cuestionario	132
	Apéndice C. Validación	136
	Apéndice D. Base de datos de las variables	140
	Apéndice E. Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman y prueba de hipótesis	150
	Apéndice F. Autorización	154
	Apéndice G. Artículo científico	155

Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable Gestión del Conocimiento	80
Tabla 2	Operacionalización de la variable Desempeño Laboral	81
Tabla 3	Instrumento de recolección de datos: Gestión del Conocimiento	87
Tabla 4	Instrumento de recolección de datos: Desempeño Laboral	88
Tabla 5	Relación de indicadores y criterios de validación	88
Tabla 6	Relación de validadores	89
Tabla 7	Fiabilidad del cuestionario Gestión del Conocimiento	90
Tabla 8	Fiabilidad del cuestionario Desempeño Laboral	90
Tabla 9	Gestión del Conocimiento y Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016	94
Tabla 10	Gestión del conocimiento y flexibilidad y compromiso institucional	95
Tabla 11	Gestión del conocimiento y la transparencia	96
Tabla 12	Gestión del conocimiento y la planificación y gestión	97
Tabla 13	Gestión del conocimiento y el liderazgo	98
Tabla 14	Gestión del conocimiento y trabajo en equipo	99
Tabla 15	Gestión del conocimiento y las competencias técnicas	100
Tabla 16	Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y el desempeño laboral	101
Tabla 17	Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional	102
Tabla 18	Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y la transparencia	103
Tabla 19	Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y la planificación y gestión	104
Tabla 20	Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y el liderazgo	105
Tabla 21	Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y el trabajo en equipo	106
Tabla 22	Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y las competencias técnicas	107

Lista de figuras

	Página
Figura 1 Gestión del conocimiento y el desempeño laboral	94
Figura 2 Gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional	95
Figura 3 Gestión del conocimiento y la transparencia	96
Figura 4 Gestión del conocimiento y la planificación y gestión	97
Figura 5 Gestión del conocimiento y el liderazgo	98
Figura 6 Gestión del conocimiento y trabajo en equipo	99
Figura 7 Gestión del conocimiento y las competencias técnicas	100

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el de determinar qué relación existe entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016; constituido por 120 trabajadores administrativos, la muestra censal consideró a 114 trabajadores, en los cuales se ha empleado las variables: Gestión del Conocimiento y Desempeño Laboral.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo; a su vez, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional; se recogió la información en un período específico y se desarrolló al aplicar el instrumento: cuestionario de gestión del conocimiento según la escala de Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo) y el cuestionario de desempeño laboral según la escala de Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), que brindaron información acerca de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en sus respectivas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: se demuestra, con respecto la hipótesis general, la correlación Rho Spearman de 0,836 que indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Palabras claves: Gestión del conocimiento y desempeño laboral

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between knowledge management and job performance according to the staff of the Ministry of Public Administration of the Presidency of the Council of Ministers, Lima, 2016; Constituted by 120 administrative workers, the census sample considered 114 workers, in which the following variables have been used: Knowledge Management and Work Performance.

The method used in the research was the hypothetical deductive; In turn, this research used for its purpose the non-experimental design of correlational level; The information was collected in a specific period and developed by applying the instrument: Likert scale of knowledge management questionnaire (strongly agree, agree, disagree, disagree, strongly disagree) and Questionnaire on job performance according to the Likert scale (fully agree, agree, or agree or disagree, disagree, strongly disagree), which provided information about knowledge management and work performance in their respective dimensions, Whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is significant evidence to affirm that: with respect to the general hypothesis, the Rho Spearman correlation of 0.836 is shown to indicate that there is a positive relationship between the variables, that is, the Knowledge Management is significantly related to the Labor Performance according to The staff of the Secretariat of Public Management of the Presidency of the Council of Ministers, Lima, 2016.

Keywords: Knowledge management and job performance

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales.

Hernández (2010) realizó su tesis de doctor titulada “La gestión del conocimiento como apoyo en la Administración del Sistema Eléctrico Nacional”, con el objetivo de diseñar un modelo sistémico que aproveche la cultura organizacional, el ánimo y la intención del capital humano que administra el Sistema Eléctrico Nacional, así como las mejores prácticas en el dominio de aplicaciones, con el fin de orientar, en un ambiente de mejora continua, la competitividad en el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE). Dentro de los resultados se concluye que mediante la aplicación de un modelo propuesto de Gestión del Conocimiento, el conocimiento muy bien gestionado y las estrategias de innovación, ayudan a que la creatividad del capital humano agregue valor a los procesos o productos organizacionales, que, a su vez, significan ventajas competitivas; de igual manera, los lineamientos necesarios para el desarrollo de sistemas de calidad, al amparo de la normatividad ISO, pueden sustentar el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento, y viceversa.

Marengo (2013) realizó su tesis de maestría titulada “La gestión del conocimiento en el sector público chaqueño”, cuyo objetivo fue la de analizar la posibilidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento en el sector público chaqueño, en el marco de la reforma administrativa que se lleva adelante en la provincia y en segundo lugar, proponer un sistema de gestión del conocimiento para el actual proceso de reforma administrativa de la provincia. En esta investigación se estableció la siguiente población: todos los funcionarios públicos de la provincia del Chaco, cuya muestra fueron 5 funcionarios provinciales, que pertenecen al comité de modernización del estado. Dentro de los resultados se resalta la preocupación que poseen los funcionarios respecto al saber, de poder contar con la información y los conocimientos de manera oportuna; así también, consideran, al conocimiento, como un recurso esencial, clave y necesario para su gestión diaria y que no poseerlo implica grandes trabas administrativas y el posterior atraso en los actos administrativos en el ámbito de sus jurisdicciones. Durante las entrevistas se los observó preocupados por este tema, en especial por el cúmulo de conocimiento que poseen los establecimientos públicos y que en

general, no son exteriorizados ni compartidos con las demás personas; finalmente, consideran que mejorar esta situación generaría más posibilidades de tener una organización competitiva, a la altura de los desafíos que afronta un estado moderno.

Toledo (2010) realizó su tesis de maestría titulada “La gestión del conocimiento en el proceso de innovación de las empresas del sector servicios del Distrito Federal, 2008-2009, cuyo objetivo fue la de determinar la participación de la gestión del conocimiento en el proceso de innovación en las empresas del sector servicios del Distrito Federal. En dicha tesis se estableció un diseño de investigación no-experimental. Dentro de los resultados se determinó que la gestión del conocimiento participa significativamente en los procesos de innovación de las organizaciones estudiadas, considerando la premisa de que el conocimiento es el insumo substancial para innovar y la gestión del conocimiento procura el aprovechamiento del talento humano en beneficio de la organización; así también se identificó el regular uso de las tecnologías de información y comunicación y base de datos para almacenar, explotar y distribuir el conocimiento; otro punto es que se determinó que una excelente cultura organizacional facilita el proceso de innovación en las empresas del sector servicios, condicionada a que prevalezca una cultura colaborativa, en la cual se fomente la participación y el trabajo en equipo entre el personal de la organización; finalmente, se concluyó que las empresas del sector servicios del Distrito Federal que ejecutan la gestión del conocimiento son favorecidos en los procesos de innovación, debido a que el conocimiento es la base que sustenta esos procesos.

Alfonso (2015) realizó su tesis de doctorado titulada “Propuesta de modelo de gestión del conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje y su aplicación en el área de salud”, cuyo objetivo fue la de proponer y fundamentar teórica y metodológicamente un modelo para la gestión del conocimiento a través de la plataforma virtual del Sistema Nacional de Salud de Cuba. El diseño de investigación en el cual se basó esta tesis fue el enfoque cualitativo y se aplicó la lógica inductiva para analizar la gestión del conocimiento y su presencia en entornos virtuales de aprendizaje. Por otro lado, la población fue la siguiente: egresados de las 14 ediciones del Diplomado Virtual en Gestión de la Información

en Salud; y la muestra: egresados de las últimas 4 ediciones (183 alumnos) y todos los profesores desde el comienzo de las ediciones del mencionado diplomado (10 profesores). Dentro de los resultados se concluyó que todos los involucrados reconocieron el valor teórico y práctico para el desarrollo de la gestión del conocimiento en los entornos virtuales de aprendizaje en el Sistema Nacional de Salud. Así también en lo que respecta a aspectos específicos de la gestión del conocimiento se evidenció que los estudiantes valoraron de satisfactorio el proceso de formación virtual; asimismo se promovió un nivel de independencia y responsabilidad en el proceso de creación de nuevos conocimientos que evidenció el desarrollo de habilidades en el uso de herramientas colaborativas, interactivas, comunicativas y transmisivas; también se fomentó la comunicación, la interacción, y la colaboración social, y los espacios se convirtieron en comunidades de práctica; por último, la valoración del Diplomado Virtual en Gestión de la Información en Salud evidenció la aceptación de gestionar y socializar el conocimiento en contextos virtuales. Finalmente, se vislumbra una cultura emergente en relación al uso de la gestión del conocimiento en los entornos virtuales de aprendizaje en salud, ya que los resultados alcanzados con la implementación del Modelo GC-EVAS validan la factibilidad de aplicación a cualquier dominio de conocimiento. No es un modelo rígido, sino que puede enriquecerse de acuerdo al desarrollo y particularidades de las hélices estratégicas, sociales y tecnológicas en el marco de los entornos virtuales de aprendizaje.

Mejía y Sarmiento (2015) realizaron su tesis de maestría titulada “Modelo de gestión del conocimiento desde el Estado y la función pública hacia el ciudadano en Colombia”, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de conocimiento que permita unificar el saber y generar cultura que redunde en el uso adecuado de las herramientas sociales del Estado y la participación democrática en Colombia. El diseño de investigación fue de naturaleza explicativa y experimental. Dentro de los resultados, se concluyó que el modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi que fue propuesto se puede implementar como piloto a fin de documentar las mejores prácticas gubernamentales y lograr la generalidad al aplicarlo en diferentes reparticiones estatales, con la expectativa de que los porcentajes de valor ganado respecto a la gestión sea mayor; sin embargo, condiciona la existencia

de tres elementos comunes para que la gestión del conocimiento funcione eficientemente: el capital humano, los procesos, la tecnología y el concepto de innovación , componentes fundamentales para la gestión del conocimiento en el sector público.

Arratía (2010) sustentó la tesis de maestría titulada “Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados”, cuyo objetivo fue la de indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto a la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales, y analizar la relación que tiene con los resultados en la Evaluación de Desempeño Docente (EDD). La investigación fue principalmente de tipo descriptivo, cuyo enfoque metodológico fue cualitativo. La población estuvo conformada por docentes de la Región Metropolitana que se desempeñan en colegios municipales y que participaron de la Evaluación de Desempeño Docente desde el año 2003 al 2004, cuya muestra fue: 7 docentes definidos como Destacado y Competente, y 5 docentes definidos como Básico e Insatisfactorio, según la Evaluación de Desempeño Docente. Entre los resultados se concluyó que es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente; si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables; así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aun cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido profesionalizante y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

Carrión (2010) realizó su tesis de maestría titulada “Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa de rama automotriz”, con el objetivo de determinar el desempeño laboral y su relación con el cumplimiento de los objetivos de calidad. Para efectos de esta investigación se utilizó el tipo de estudio transversal, descriptivo, de campo y correlacional, cuyo diseño fue no experimental. La población estuvo conformada por 380 empleados, y la muestra

de 13 personas quienes son las que conforman la plantilla de inspectores de calidad del área de Calidad Operativa. Dentro de los resultados se concluyó que el resultado del desempeño individual de cada uno de los inspectores de calidad se ve reflejado de manera directa en el cumplimiento de los objetivos de calidad; por ende, la hipótesis planteada en este trabajo ha sido aceptada, ya que se tiene una correlación moderada, estadísticamente significativa en la correlación de algunas variables tanto del cumplimiento de objetivos de calidad y desempeño laboral.

Meléndez (2015) sustentó su tesis de maestría titulada “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría de Administración Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014”, cuyo objetivo fue la de determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Subsecretaría General de Administración Financiera del Ministerio de Finanzas. El diseño de investigación de la presente tesis fue descriptiva, explicativa y correlacional, así como de tipo cuantitativo. En lo que respecta a la población, fueron considerados todos los colaboradores del Ministerio de Finanzas, y la muestra fueron todos los colaboradores de la Subsecretaría General de Administración Financiera. Entre los resultados se concluyó que el clima organizacional definitivamente no influye en los resultados del desempeño laboral de los funcionarios de la mencionada dirección; así también se sugiere enfocar recursos hacia otros elementos que si influyen en el desempeño laboral, como la infraestructura y el salario pero definitivamente no el clima organizacional.

García (2014) sustentó su tesis de maestría titulada “Motivación laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México”, con el objetivo de identificar si la motivación laboral es predictora del desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. En cuanto al diseño de investigación fue de tipo explicativa, descriptiva, de campo, cuantitativa y transversal. La población para el presente estudio se conformó por 108 directivos del corporativo adventista del norte de México, durante el periodo 2013-2014, y la muestra total fue de 73 directivos del corporativo adventista del norte de México durante el periodo 2013-2014. Entre los resultados se concluyó que conforme a la muestra considerada, se logró determinar que la variable motivación laboral tiene

una influencia positiva y fuerte en el nivel de desempeño laboral; en síntesis, si los directivos del corporativo adventista del norte de México mantienen su alto nivel de motivación laboral, podrán sostener su alto nivel de desempeño laboral autoevaluado.

Avila (2012) realizó su tesis de maestría titulada “El desempeño laboral de los egresados de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, en la opinión de los empleadores”, cuyo objetivo fue la de conocer si el desempeño laboral de los egresados de la Licenciatura en Administración cumple con las expectativas de sus empleadores. En esta tesis el diseño de investigación fue de carácter cuantitativo con enfoque descriptivo y transversal. La población se determinó a partir de los datos obtenidos en el 2009: 110 instituciones y organismos públicos y privados, en donde se entrevistaron al azar para conocer, si contaban con egresados de la mencionada universidad; en lo que respecta a la muestra se eligieron a 74 instituciones que mencionaron que dentro de su planilla laboral tenían egresados de la Universidad Autónoma de Querétaro con la Licenciatura en Administración. De acuerdo a los resultados, se concluyó que los resultados del estudio realizado, en general se obtuvieron opiniones positivas en cuanto a la apreciación de los empleadores respecto al desempeño de los egresados de la Institución. El alto índice de satisfacción en las diferentes variables obtenidas así lo corrobora.

1.1.2. Antecedentes nacionales.

Moncada (2015) sustentó su tesis de maestría, titulada “Gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, 2015”, cuyo objetivo fue la de determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro; en lo que concierne a el diseño de investigación se enmarca dentro del esquema de investigación básica, y cuyo tipo es no experimental, descriptiva, correlacional de corte transversal; en lo que respecta a la población, comprende a todos los gestores públicos y/o funcionarios públicos del Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, constituido por 60 gestores de ambos sexos y que fluctúan entre los 25 y 60 años de edad

cronológica; en lo referente a la muestra, lo constituyen los gestores públicos (magistrados y auxiliares de justicia del Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima) contabilizados en 60 sujetos. Dentro de los resultados hallados, se concluyó que después de contrastar las hipótesis se afirma que existe una relación directa y significativa entre la variable de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral del gestor público según el Modelo SERVQUAL en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, 2015.

Borda (2014) sustentó su tesis de maestría titulada “Gestión del conocimiento y productividad de los trabajadores del Ministerio de Cultura, Lima, 2014”, cuyo objetivo fue la de determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la productividad de los trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 8 Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura. El diseño de investigación fue de tipo correlacional, cuyo diseño fue no experimental y transversal. La población a examinar estuvo constituida por 60 trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 8 - Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura; y la muestra de estudio estuvo constituido por 60 trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 8 Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura, constituida de manera censal, ya que es igual a la población. Dentro de los hallazgos, se concluyó que existe relación moderada entre la gestión del conocimiento y la productividad de los trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 8 Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura, Lima, 2014.

Inche (2010) postuló su tesis de doctorado titulada “Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una Institución Educativa en el Perú”, con el objetivo de proponer un modelo de gestión del conocimiento en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que permita evaluar el capital intelectual y el aprendizaje organizacional, a fin de mejorar la actuación organizacional, con los recursos puestos a disposición de la Universidad. El diseño de investigación fue como sigue: en primer lugar, se aplicó el método cualitativo con la finalidad de confirmar la estructura del modelo teórico de gestión del conocimiento y para establecer las bases para el diseño del cuestionario; en segundo lugar, se aplicó el método cuantitativo, recurriendo a la operacionalización de las variables, a fin de diseñar el cuestionario para una muestra de docentes de la UNMSM. En lo que respecta a la población, estuvo conformada por 1114

personas, que a su vez estuvo repartida en 888 docentes investigadores que no ocupan cargos administrativos y por 226 docentes investigadores que ocupan cargos administrativos; la muestra fue probabilística, obteniéndose un tamaño de muestra de 148. Dentro de los resultados se concluyó que de la revisión de la literatura, la gestión del conocimiento supone un conjunto de políticas, directrices y procesos que facilitan la creación, difusión e institucionalización del conocimiento para la consecución de los objetivos de la organización; así también, se ha considerado que el capital intelectual representa los valores intangibles, que han sido creados o existen en la organización, desde que se genera el proceso de aprendizaje y desde que se constituye el conocimiento; otro aspecto es que el aprendizaje es el proceso mediante el cual un sujeto genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de la información, y el conocimiento es el resultado del proceso de aprendizaje; asimismo otro resultado al cual se llegó es que la gestión del conocimiento permite que el capital intelectual de una organización aumente en forma significativa la gestión de su capacidad de aprendizaje, para la solución de problemas con el objetivo de mejorar la actuación organizacional; finalmente, el autor menciona que el capital intelectual es la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento y comienza con los reconocimientos de los activos intangibles que hace que una organización sea eficiente y competitiva.

Segovia (2013) sustentó su tesis de maestría titulada “Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo”, cuyo objetivo fue la de analizar y valorar el impacto de la gestión del conocimiento en una institución pública, como es el caso de la Defensoría del Pueblo, a través de la capacitación a sus funcionarios mediante el uso de las plataformas virtuales de enseñanza realizadas desde la PUCP. El diseño de investigación fue de tipo descriptivo cualitativo. En relación a la población, la investigación ha identificado dos tipos de actores principales: el primer actor es el sujeto de estudio, la Defensoría del Pueblo, entidad gubernamental próxima a cumplir 20 años de fundación y de quién interesa conocer la gestión del conocimiento a través de los cursos virtuales que realizan para sus funcionarios en todo el país; el segundo actor de referencia es el proveedor de

servicios de virtualización, que para el presente caso es la Dirección de Educación Virtual, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, denominada PUCP Virtual, quien se presenta como el proveedor de servicios de tecnología a nivel de diseño, conceptualización y desarrollo de los mismos. En cuanto a los resultados se concluyó que el modelo de gestión del conocimiento en la Defensoría del Pueblo, está basada en dos pilares fundamentales: la generación y transferencia del conocimiento (realizados a través de las acción siguiente: la capacitación a través del uso de tecnologías de información y comunicación) y la educación priorizada en la capacitación a sus funcionarios. Dentro de los resultados, se concluye que el uso de las tecnologías, refiérase a la implementación de plataformas virtuales de enseñanza, que basada en un soporte implementado con características específicas de acuerdo a sus propias necesidades, permite la realización de dicha capacitación virtual, lo que conlleva a la mejora del personal y la productividad de la entidad.

Valenzuela (2015) realizó su tesis de maestría titulada “Sistema de gestión del conocimiento para la optimización de la relación entre los servicios y las inversiones del Banco de la Nación”, con el objetivo de desarrollar un modelo de Gestión del Conocimiento para el Banco de la Nación (BN), lo cual permitirá diseñar una nueva estrategia competitiva aplicando Gestión de Conocimiento en un entorno de alta competencia. Por lo que se refiere al diseño de investigación, ésta fue de tipo Diseño y Propuesta de un modelo de gestión de conocimiento que tiene dos componentes diferentes mutuamente complementarios: elaborar un modelo de gestión del conocimiento con arreglo a las necesidades del Banco de la Nación; demostrar la validez del modelo de gestión del conocimiento. Sobre la población, se estableció lo siguiente: la técnica de prueba de hipótesis por el juicio de expertos establece como población o universo del problema en cuestión al conjunto total de expertos en sistemas de gestión del conocimiento y de banca capaces de proporcionar respuestas competentes sobre las perspectivas del modelo que se propone al Banco de la Nación para coadyuvar su modernización; razón por la cual la muestra se configura en 7 expertos en gestión del conocimiento escogidos al azar entre las listas de expertos de prestigio que están disponibles para esta prueba. Debe notarse que este muestreo no es probabilístico y por ello, no usa los

usuales conceptos de población y número de sujetos de la muestra. Dentro de las conclusiones, se arribó a que el modelo de gestión del conocimiento, diseñado en primera aproximación y propuesto al Banco de la Nación en este estudio, tiene la validez necesaria para ser eventual componente del diseño de una nueva Estrategia Competitiva del Banco de la Nación, en un contexto de creciente competencia motivada en parte por el rápido crecimiento y modernización del Banco de la Nación desde el año 2006.

Olaya (2014) sustentó su tesis de maestría titulada “Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico de la Producción, 2014”, cuyo objetivo fue la de determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico del Perú. Acerca del diseño de investigación, ésta fue una investigación básica, cuantitativa, no experimental y de tipo transversal. En cuanto a la población, lo constituyeron todo el personal del Instituto Tecnológico del Perú, ubicado en el local central y consta de 246 colaboradores; en la muestra se consideró a 150 colaboradores, distribuidos en todas las áreas del Instituto Tecnológico del Perú. Con relación a los resultados, se concluyó que existe una relación directa entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral en el personal del Instituto Tecnológico del Perú, 2014, y una correlación positiva media, que no tiene un carácter relevante y se presume que existen otras variables que explicarían de una mejor forma el desempeño laboral.

Quezada y Samán (2015) realizó su tesis de maestría titulada “Las tecnologías de información y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, 2014”, cuyo objetivo fue la de determinar la relación que existe entre las tecnologías de información y el desempeño laboral en los trabajadores del INEI. Sobre el diseño de investigación fue no experimental y de tipo transversal, descriptivo y correlacional. Otro punto que se trató, fue lo concerniente a la población, que estuvo conformada por 935 trabajadores del INEI ubicada en la Sede Central de la ciudad de Lima; y cuya muestra considerada fue de 276 encuestados. En lo que toca a los resultados, se concluyó que el análisis estadístico realizado en la contrastación de la hipótesis general nos indica que se encontró una relación lineal estadísticamente

significativa, alta y directamente proporcional entre las tecnologías de información y el desempeño laboral de los trabajadores del INEI.

Sánchez (2013) sustentó su tesis de maestría titulada “Desempeño Laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”, con el objetivo de evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el semestre 2013-I. En lo que toca al diseño de investigación, consistió en un estudio no experimental, transeccional y descriptivo. Por lo que se refiera a la población estuvo conformada por estudiantes matriculados en el semestre académico 2013-I y los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión; y la muestra, para esta investigación, estuvo en función de los alumnos que se matricularon en el ciclo 2013-I, y que estén dispuestos a apoyar (estudiantes del I al X Ciclo): 100 estudiantes y 26 docentes. Dentro de los resultados, se concluyó que el 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño; el 85% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio científico en su práctica pedagógica y sólo el 15% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio científico en su desempeño; el 97% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones en su práctica pedagógica y sólo el 3% refiere que los docentes nunca muestran tener responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones en su desempeño; el 95% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica y sólo el 5% refiere que los docentes nunca desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica; el 90% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica y sólo el 10% refiere que los docentes nunca presentan buena

formación en valores éticos durante su práctica pedagógica. En suma, los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

Montes (2012) realizó su tesis de maestría titulado “Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos”, con el objetivo de determinar si existen diferencias significativas en el desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, videoconferencia y audioconferencia). Acerca del diseño de investigación, se adoptó un diseño descriptivo comparativo; es decir, primero se describirán las variables consideradas (sistemas de capacitación y desempeño laboral), posteriormente se efectuarán comparaciones respecto al desempeño laboral entre grupos que recibieron los diferentes sistemas de capacitación, con el fin de determinar si hay diferencias en el desempeño laboral entre dichos grupos. La población estuvo conformada por la totalidad del personal que labora en el Área de Atención al Cliente de la empresa Telefónica del Perú, sede Lima Metropolitana, que comprende 980 personas; y con respecto a la muestra, el tipo de muestreo asumido fue el no-probabilístico, de tipo criterial; es decir, la muestra se seleccionó a criterio del investigador y en función al problema a investigar; y el criterio de inclusión fue el de haber sido capacitado con uno de los cuatro sistemas y tener una antigüedad no menor de un año en la empresa; o sea, se conformó cuatro grupos (uno por cada sistema de capacitación) constituido por 50 personas cada uno; en definitiva, la muestra estuvo conformada por un total de 200 personas, siendo el 20% del total de la población, cuyas características generales fueron: edad, entre 18 y 28 años; sexo: masculino y femenino; NSE: medio y medio – bajo; nivel educativo mínimo: educación secundaria completa. Con respecto a los resultados, se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación siendo el de mejor rendimiento el sistema presencial con un promedio de 16.52, y el menos eficaz el de audioconferencia con 10.98.

Callomamani (2013) sustentó su tesis de maestría titulado “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores”, cuyo objetivo consistió en determinar si la supervisión pedagógica influye en el desempeño laboral de los docentes de la

Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores. Con respecto al diseño de investigación fue no experimental de característica transversal, y cuyo tipo de investigación fue descriptivo correlacional. En referencia a la población, básicamente fueron los docentes y alumnos de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores constituida por 84 docentes y 97 alumnos de 5º de secundaria; cuya muestra significó 69 docentes y 69 estudiantes del quinto grado de nivel secundaria (turno mañana: 35; turno tarde: 34) de la Institución Educativa N° 7035 de San Juan de Miraflores, UGEL 01. Ahora bien, los resultados encontrados muestran que la supervisión pedagógica influye significativamente en el desempeño laboral del docente, así como el monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del mismo y, por último, el acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del mismo.

1.2 Bases teóricas y fundamentación científica

1.2.1 Variable 1: Gestión del conocimiento.

Elementos de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un concepto de poca data. Surge a partir de los últimos cambios ocurridos en la economía (economía del conocimiento), la sociedad (sociedad de la información y del conocimiento), la política (e-government) y en la forma como percibimos una organización (empresa 2.0).

Ante todo, cabe analizar dos componentes de la gestión del conocimiento, por una parte lo relativo al concepto de gestión, que analizándolo en términos empresariales, se define en cuatro funciones, tales como: planificación, organización, dirección y control de los procesos para el logro de los objetivos trazados y estipulados en la misión y visión estratégicas; por otro lado, está el concepto de conocimiento, cuya definición podría darse, en el ámbito empresarial, como la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad e incentiva la toma de decisiones acertadas (Talledo, 2013).

El conocimiento es un término polisémico y antiquísimo, tal es así que nos podemos remitir hasta la antigua Grecia clásica para analizar su creación y su evolución como concepto. Lo cierto es que su definición depende en qué determinado ámbito de la realidad se utiliza. Para efectos de la presente investigación, por ser suficiente, breve y clara, se utiliza la definición de Ponjuán, citado por Valenzuela (2015), quién definió de la siguiente manera: "El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia" (p. 8).

Ahora bien, de lo expuesto se desprende la diferenciación de tres elementos: dato, información, conocimiento y, en grado sumo, la sabiduría o inteligencia. Estos 4 conceptos se encuentran superpuestos de manera jerárquica: en la base se encuentra el dato; a continuación, la información; más arriba el conocimiento; y, por último, se ubica la sabiduría, en la cima de la escala.

Al respecto, Paez (1992) consideró que la categorización de estos niveles postulados en la pirámide no es arbitraria ni aleatoria, ya que, implica, en principio, una jerarquización basada en los conceptos de calidad y cantidad; así, el atributo sumo, sabiduría, es más de carácter cualitativo que cuantitativo, en el sentido de que depende más de la calidad de la información que se posee; muy por el contrario, en los niveles de información y dato se depende más de la batería de datos o informaciones que se tiene. Es con los niveles de conocimiento y sabiduría que se afina y se coteja dicha batería para una efectiva toma de decisiones.

En ese sentido, ¿qué es gestión del conocimiento? Antes de llegar a tal definición, es conveniente definir más a detalle, en aras de contextualizar la gestión del conocimiento, los 4 elementos indisolubles de ella misma.

Dato.

Cuando se reflexiona acerca del concepto dato, se refiere básicamente a los conceptos sin significado ni contexto, que por sí solo son intrascendentes e irrelevantes para la toma de decisiones o para alguna acción; son, pues, la mínima unidad semántica, y que corresponde a los elementos primarios de la información o también denominado: materia informacional; por ejemplo, un número telefónico, un nombre, un concepto como casa, que sin otros datos concatenados no manifiestan nada relevante. Al respecto, Valhondo (2010) adució:

Los datos carecen de sentido, porque describen sólo parcialmente lo que sucede y no proporcionan juicio ni interpretación, ni permiten la toma de decisiones. Los datos en bruto no nos dicen lo que tenemos que hacer. Pero los datos, por supuesto, son muy importantes en las organizaciones porque son la materia prima con la que se elabora la información. (p. 48)

En ese sentido se comprende que los datos hacen referencia a conceptos solitarios (como casa, árbol, papel, etc.) y como tal no tienen un valor intrínseco, a menos que forme una proposición con otros datos (lo cual sería información). En síntesis, un dato no manifiesta absolutamente nada sobre el porqué de las cosas, tiene poca relevancia y carece de un propósito determinado. Sin embargo, cabe reconocer que configuran la materia prima del proceso informacional.

Información.

La información es el resultado del conjunto de datos estructurados, con contexto, significado y valor informacional, y que, por lo tanto, son de mucha utilidad para la toma de decisiones en una organización determinada. Nuevamente, Valhondo (2010) explicó que a diferencia de los datos, la información tiene sentido de relevancia y, sobre todo, propósito, ya que está organizada para una determinada solución de problemas o definir algún propósito, valga la redundancia. Así también, la relación entre dato e información es como sigue: los datos se convierten en información cuando se les añade sentido con las siguientes condiciones: contextualizados (información que se sabe para qué propósito fueron recuperados), categorizados (la información tiene una unidad de análisis), calculados (información analizada para acciones venideras), corregidos (información eliminada o descartada), y condensados (la información ha sido resumida, se vuelve más concisa y lista para ser ejecutada).

En síntesis, la información es el resultado de una suma de datos lógicamente organizados y que manifiestan un propósito, un fin, un sentido de las cosas.

Haciendo un paralelismo, históricamente, en todas las sociedades humanas, la información jugó un papel importante para el desarrollo de éstas mismas, para su sobrevivencia y sus ansias de expansión y dominación a otros pueblos. Fueron

pues, sociedades informacionales. Si bien es cierto, la información fue un elemento decisivo en todos los modos de producción y desarrollo que fundó el hombre, “el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este periodo histórico” (Castells, 1999, p.47); asimismo, Castell (1999) sostuvo que la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) amplifican infinitamente su poder al apropiársela y redefinirla por los propios usuarios. Por primera vez, pues, en la historia de la humanidad, la mentalidad humana (refiérase a la explosión de la información y del conocimiento en estos tiempos actuales definido por Castells como la Era de la Información) es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción.

Siguiendo la línea discursiva de Castells, no es novedad que en la actual época, la sociedad y las empresas hagan uso exclusivo de la información a gran escala. Siempre fue de ese modo y así ha de ser en las siguientes décadas. Lo que resalta y diferencia a esta sociedad informacional -frente a las demás- es la revolución tecnológica (TIC) que infinitamente amplifica, innova, procesa, redefine y retroalimenta los procesos informativos. He ahí la diferencia, las TIC, o Tecnologías de la Información y la Comunicación, que configuran las autopistas de diseminación y transferencia de la información a gran escala.

Conocimiento.

Cada vez que se avanza en el análisis de la pirámide informacional, se pone de manifiesto la interrelación que existe entre cada nivel; por ejemplo, el conocimiento deriva de la información, así como ésta de los datos, pero es el hombre, quien le otorga esa transformación de un nivel a otro. Prosiguiendo entonces con el siguiente nivel, el conocimiento es la praxis, la ejecución que hacemos de la información para resolver un determinado problema Al respecto, Davenport, citado por Valhondo (2010) definió:

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su

evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los concedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, práctica y normas. (p. 50)

Así también, Drucker, citado por Nonaka y Takeuchi (1999), definió que el conocimiento es otro recurso más de los ya acostumbrados y muy tradicionales factores de producción como la tierra, el trabajo o el capital, Ahora, El conocimiento, es el único recurso válido y estratégico en el presente.

Del mismo modo, Tofler, citado por Nonaka y Takeuchi (1999, p. 5), sostuvo que el conocimiento es la fuente primaria de poder de estos tiempos y, además, de más alta calidad y la clave para los cambios que se darán en el seno de un Estado. No es de extrañar que la información y el conocimiento están produciendo grandes transformaciones a nivel social (revoluciones y movilizaciones), estatal (reformas para consolidar un gobierno electrónico y abierto) y empresarial (innovación y gestión del conocimiento).

Sin duda alguna, las definiciones expuestas acerca del conocimiento de estos dos autores mencionados, está dentro de lo que se denomina el conocimiento en el ámbito empresarial. No son las típicas definiciones de la filosofía y la psicología y demás ciencias humanas. No es así. Es el conocimiento como instrumento de innovación y mayor rentabilidad y productividad en la dinámica y proceso organizacionales. En otras palabras, los recursos tangibles como la tierra, la planta, la tecnología y los equipos, que fueron características típicas de las compañías que se beneficiaron con la revolución industrial, dejan de ser relevantes (y no menos importante) para dar paso al conocimiento y su debida gestión, consiste en el know how de una empresa, a su capital intelectual e intangible para diseñar nuevos productos y servicios, entender y comprender al cliente, para innovar los procesos y mejorarlos, predecir el comportamiento económico del universo de clientes (aquí entra a tallar la inteligencia de negocios y su conceptos de Big Data y Data Mining), entre otros asuntos.

En esa misma línea, Gates, citado por Valhondo (2010) argumentó:

El conocimiento tal como yo la entiendo aquí no es un producto de software, ni tampoco una categoría de software. No es ni siquiera una cuestión de técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de gestionar los flujos de la información y llevar la correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud. (p. 51)

Por último, Santana, Cabello, Cubas y Medina (2011) manifestaron:

Así, el conocimiento se construye sobre el uso de información, es intrínseco a las personas, depende de los contextos, es complejo y permite conducir a la acción. En las empresas se puede usar para facilitar la toma de decisiones, para que estas sean más acertadas y permiten obtener una ventaja competitiva. (p. 29)

Estos autores, ratifican la definición arriba expuesta del conocimiento como praxis, como juicio de valor ante una eventualidad.

Finalmente, el conocimiento en los últimos años es una de las fuerzas que impulsa el desarrollo social y económico de una nación, y es un factor vital de producción en el sistema socioeconómico global que impera en la actualidad. Es así, pues, que la gestión del conocimiento, el capital intelectual, el aprendizaje organizacional y la gestión del talento humano se convierten entonces en una prioridad para ellas, las organizaciones, públicas y privadas.

Sabiduría.

En esta esta parte, está el último y superior nivel de la pirámide informacional: la sabiduría o la inteligencia. Valhondo (2010) definió que el saber, como nivel superior al que le precede, el conocimiento, hace referencia a los principios, la introspección, la moral, los arquetipos, el ensimismamiento, tratando de dar respuesta al porqué de las cosas o fenómenos.

Siguiendo el pensamiento de Valhondo (2010), el conocimiento nos permite tomar las decisiones del presente, del aquí y ahora; mientras que la sabiduría nos permite tomar decisiones del futuro.

De igual modo, Cabo (2014) sostuvo:

Sabiduría es comprensión evaluada (...) La sabiduría plantea preguntas que no siempre tienen respuestas. Sabiduría es también el proceso a través del cual discernimos y juzgamos. A diferencia de las otras definiciones, en el caso de la sabiduría el componente humano es inseparable, las máquinas nunca podrán tener sabiduría. (p. 216)

Cabo (2014), va más allá en su definición y lo traslada al terreno de la filosofía. Efectivamente, la sabiduría es un don otorgado exclusivamente a la especie humana, pero es en el plano organizacional en donde la sabiduría juega un papel importante y definitorio en los procesos de decisión de una empresa, ya que a través de ella los líderes direccionan sus relaciones con equilibrio y armonía entre sus subordinados. La sabiduría por sí sola no es nada, pero la sabiduría aplicada es poder.

En definitiva, explicado los 4 niveles, cabe manifestar que cada nivel es consecuencia de un valor agregado del nivel que la precede, y así llega a un estadio o nivel informacional superior.

Definición de la gestión del conocimiento.

Después de argumentar los 4 elementos relacionados a la gestión del conocimiento, en esta parte se desarrolla la definición de dicho concepto.

Según Santana et al. (2011) sostuvieron: "La gestión del conocimiento es parte de la administración organizacional. A través de personas, procesos, roles, actividades y recursos permite que fluyan el conocimiento y las experiencias entre los integrantes de la organización para lograr incrementar su valor intelectual" (p. 32).

Santana et al. sostienen que la gestión del conocimiento es parte del área administrativa, específicamente del departamento de recursos humanos, ya que es aquí donde se gestiona el talento y el desarrollo humano de los colaboradores, y la gestión del conocimiento es parte de ese desarrollo porque está comprometida con el aprendizaje colaborativo de sus miembros.

Por su parte, Ponce y Alabart (2015) señalaron que la gestión del conocimiento se fue definiendo en los últimos años como una filosofía de gestión que provee a las organizaciones los métodos, las técnicas, las herramientas y los protocolos que les permiten aumentar y robustecer el capital intelectual, considerado este como el recurso intangible fundamental para hacer frente a los problemas internos y externos, así también constituye el elemento que le da más valor a las empresas.

En la misma línea, Charue-Duboc, citado por Bustos, Cerecedo y García (2016), postuló que la gestión del conocimiento puede ser definida como la forma de direccionar a la empresa en la maximización del capital cognitivo que ella posee, y que permite crear ventajas competitivas mediante la colaboración y compartición del conocimiento con la comunidad de colaboradores. En conclusión, se emplea el enfoque de la gestión del conocimiento para articular los activos intangibles (ideas) en los procesos de generación y difusión de productos y/o servicios de las organizaciones.

Cabe mencionar, además, la definición de Nonaka y Takeuchi (1995), gurús de la gestión del conocimiento, quienes sostuvieron:

La gestión del conocimiento es la creación de conocimiento organizacional, debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Así es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan. (p.57)

Cabe señalar, también, la definición de De la Hoz, Carrillo y Gómez (2012), quienes manifestaron que la gestión del conocimiento es una serie de pasos y estrategias direccionadas al aprovechamiento y explotación del capital intelectual en las organizaciones para mejorar e innovar los procesos administrativos, y otorgarles un plus o valor añadido a los productos y servicios ofrecidos por las mismas.

Puede condensarse lo dicho hasta aquí, que la gestión del conocimiento es un concepto aplicado a todo tipo de organizaciones (público o privada, o

mixto), cuyo objeto es transferir el conocimiento y las buenas practicas existentes entre todos los equipos de trabajo de una entidad, de modo que se pueda utilizar como un recurso de información disponible para todos en la organización. En el presente, las tecnologías de información y comunicación permiten el apoyo invaluable a la gestión del conocimiento, tanto para la recolección, transferencia, seguridad y administración de la información, las cuales necesariamente permiten a las empresas a ser más competitivas, rentables y dinámicas en sus procesos.

Objetivos de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es una práctica organizacional, en virtud de la cual las empresas gestionan sus activos intelectuales, para conseguir un crecimiento y desarrollo del aprendizaje organizacional. Su objetivo capital es, pues, crear conocimientos útiles para el desarrollo de la organización y la consecución de los objetivos estratégicos.

En ese sentido, Valenzuela (2015) refirió que los objetivos de la gestión del conocimiento pueden configurarse de la siguiente manera: a) diseño de una estrategia de alcance organizacional para la captura, desarrollo, transferencia y aplicación de los conocimientos con el objetivo de cumplir las metas trazadas; b) promoción de la mejora continua de las competencias técnicas de los colaboradores; así como la calidad en los procesos de la organización; c) reducción de los tiempos del ciclo de creación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios; y d) reducción de los costos relacionados a errores ocurridos en los procesos administrativos o de algún producto y /o servicio.

El conocer claramente los objetivos que persigue la gestión del conocimiento, reduce los riesgos de pérdida de cualquier conocimiento y, del mismo modo, incentiva y aumenta la creación de nuevos conocimientos productivos, el cual es un activo significativo dentro de la organización, valga la redundancia.

Por otro lado, Santillán (2010) al respecto afirmó que el objetivo significativo de la gestión del conocimiento es que esta última y conjuntamente con la información estén accesibles en el preciso instante en que los colaboradores de la

organización lo requieren y en la forma más adecuadamente posible. Todo ello con la misión de retroalimentar la toma de decisiones más acertadas posibles, asimismo ejecutar las acciones de manera oportuna y racional en las diferentes situaciones de complejidad.

En síntesis, es oportuno señalar cuatro objetivos que cohesionen los postulados arriba expuestos al momento de aplicar la gestión del conocimiento: explotar el conocimiento y hacerlo productivo a través de actividades de socialización, combinación, externalización e internalización; renovar el conocimiento de todos los involucrados de la organización y de ella misma mediante procesos de aprendizaje; transformar el conocimiento en capital intelectual de la organización. En ese sentido, para que las organizaciones manifiesten un servicio eficiente, es necesario que el conocimiento individual (tácito) pase a ser colectivo (explícito); y, por último, alinear la estrategia de la organización con las capacidades de sus colaboradores.

En las organizaciones del siglo XXI, uno de los objetivos estratégicos está sustentada en la gestión del conocimiento; ya que dentro de ellas funciona (entre otras) la biblioteca corporativa y los planes de entrenamiento y capacitación continua basados en el perfil del equipo de trabajo. Todo ello apunta a la creación de una universidad corporativa, como muchas en la actualidad; por ejemplo: Universidad Honda, Universidad Corporativa Interbank, Universidad Corporativa COSAPI, Universidad Corporativa del Banco de la Nación, etc. He ahí la tendencia, la tercera ola de la nueva forma de hacer emprendimiento y empresa: la gestión del conocimiento.

Modelo 1: Proceso de creación del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Tipos de conocimiento.

Ante todo, es oportuno clarificar los tipos de conocimiento que los autores han manifestado. “Éste puede ser agrupado en dos tipos según su naturaleza: conocimiento explícito y conocimiento implícito o tácito, porque cada uno influye de

un modo distinto la capacidad de acción en una empresa o institución o entidad gubernamental” (Segovia, 2013, p. 13).

Segovia nos habla de las diferentes tipologías del conocimiento, distinguiendo, pues, dos grandes tipos: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. Entender estos dos tipos resulta cardinal para una correcta comprensión de la gestión del conocimiento.

Conocimiento tácito.

Con respecto al conocimiento tácito, Peluffo y Catalán (2002) acotaron que el conocimiento tácito es aquel que una determinada persona, una comunidad, una organización o un país entero, tiene asociado o incorporado en su psique, en su cultura y su idiosincrasia, y que es difícil de explicar en la mayoría de veces. Dichos conocimientos tácitos puede estar compuestos por: experiencias, ideas, destrezas, valores, habilidades, costumbres, normas no escritas, creencias, historias personales, visualización de ideas, analizar y sintetizar, etc. El problema que ostenta este tipo de conocimiento es que es muy personalista y, en consecuencia, muy difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender. Por ello es necesario administrarlo, gestionarlo y gerenciarlo diseñando códigos o formas que faciliten su transmisión y diseminación de estos bienes intangibles, que es el más difícil de transferir y el que condiciona el éxito de una actividad determinada.

En relación con esta definición, cabe precisar un aspecto resaltante: el sentido de ensimismamiento que define al conocimiento tácito, ya que ésta se encuentra básicamente en el ámbito privado, íntimo y secretista que caracteriza a la psique humana. Son nuestros pensamientos, nuestros juicios mentales y todo pensar que conforma la cosmovisión mental de la persona y que aún se encuentran inexpresados al mundo, o arrojados al mundo.

A su vez, Inche (2010) manifestó que el conocimiento tácito es un tipo de conocimiento estrictamente personal, privado, y de difícil formalización, comunicación y compartición con otros colaboradores. Además, se encuentra

muy enraizado en la acción y experiencias individuales, así como en los valores, ideales y emociones que el colaborador adopta .

En conclusión, este tipo de conocimiento hace referencia a los conocimientos que forman nuestro modelo mental, fruto obviamente de nuestras experiencias personales, e involucra formas intangibles como los valores, las creencias, puntos de vista, la intuición, entre otros. Por consecuencia, es muy dificultoso almacenarse, distribuirse y estructurarse. Dicho de otro modo, el conocimiento tácito es difícil de administrarse o gestionarse, ya que en múltiples ocasiones su propio propietario ni siquiera sabe que lo posee. .

Conocimiento explícito.

Se incluye dentro de este tipo de conocimiento todo lo que puede ser correctamente estructurado, almacenado y distribuido; por ejemplo: bases de datos, informes, tutoriales, procedimientos, manuales, especificaciones técnicas, entre otras entidades documentales físicas y digitales, y que puede ser transmitido y diseminado mediante mecanismos de difusión de persona a persona, o de máquina a persona, y viceversa. Es, pues, la exteriorización o extroversión de la conciencia.

Al respecto, Inche (2010) sostuvo que el conocimiento explícito es un tipo de conocimiento formal y sistemático, ya que puede ser exteriorizado en símbolos, palabras y números y que es noticiable y comunicable y compartido con todos los colaboradores en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.

Gallego y Valdivia (2013), definieron el conocimiento explícito como algo formal, sistemático y codificado, razón por la cual se puede comunicar y, sobre todo, compartir mediante mecanismos diversos en una determinada organización.

A su vez, Ríos (2012) resaltó que es el conocimiento que se encuentra codificado y que se puede transmitir a través de algún sistema de tecnología de información y comunicación. Dentro de este tipo de conocimiento se encuentran los documentos, reportes, memo, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, planos, formulas, códigos computacionales, etc.

De manera semejante, García (2012) manifestó que el conocimiento explícito está fundado en datos concretos que pueden expresarse en lenguaje formal y que es empaquetable. O sea, puede utilizarse, reutilizarse, compartirse y retroalimentarse mediante algún medio analógico o tecnológico; en consecuencia, es transferible y diseminable, siempre y cuando el receptor posee las claves para su respectivo aprovechamiento.

Así pues, el conocimiento explícito puede ser fácilmente procesado por un equipo tecnológico, distribuido electrónicamente y digitalmente o almacenado en una base de datos, o en algún soporte físico o documental. Por el contrario, la naturaleza del conocimiento tácito dificulta considerablemente su procesamiento y distribución. Por ello es necesario transformarlo en conceptos que se puedan entender, convertirlo en conocimiento explícito, explicitarlo.

Llegado a este punto, en una entidad u empresa, privada o pública, “el conocimiento explícito se convierte en tácito cuando uno interioriza la información y luego la procesa para su propio desempeño, con todo lo nuevo que conllevaría la experiencia unida a la nueva teoría aprendida” (Segovia, 2013, p. 14). Es decir, podemos transformar el conocimiento tácito de una persona determinada en explícito y viceversa, convirtiéndose en un círculo vicioso.

La transformación del conocimiento (de tácito a explícito y viceversa) es la que permite que se origine el conocimiento organizacional. Este fenómeno se denomina la conversión del conocimiento.

En la conversión del conocimiento, se comienza con el conocimiento tácito de una persona determinada; a partir de ahí, empieza la socialización (de tácito a tácito) con la creación de un campo de interacción o un focus group. Dicho campo o focus permite que las personas del equipo compartan y socialicen sus experiencias, sus opiniones, sus modelos mentales. De este modo, se transfiere el conocimiento tácito de una persona a otra. En segundo lugar, se encuentra la exteriorización (de tácito a explícito). Ésta empieza a raíz de un diálogo colectivo que mediante una metáfora o cualquier analogía oportuna, o una documentación tangible permita a las personas del equipo manifestar el conocimiento tácito (oculto y difícil de comunicar) de una manera viable, comprensible y utilizable. En tercer

lugar, se encuentra la combinación (de explícito a explícito). Ésta empieza con la disseminación por redes de información y comunicación al reciente nuevo conocimiento en otras secciones de la empresa. De este modo, mientras se transfiere se va enriqueciéndose, retroalimentándose, y así gestándose un nuevo conocimiento (producto o servicio). Por último, está la interiorización (de explícito a tácito), que es en definitiva la retroalimentación del nuevo proceso que se va a originar. En síntesis, todo ello configura una espiral del conocimiento, un eterno retorno de creación y retroalimentación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Por otro lado, Santana, Cabello, Cubas y Medina (2011) manifestaron que la socialización (de tácito a tácito) es un proceso que básicamente consiste en compartir las experiencias a través de la práctica, la discusión o la observación entre colaboradores que empaticen entre sí; la exteriorización (de tácito a explícito) es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos o cristalizados, supone hacer tangible lo tácito; la combinación (de explícito a explícito) es un proceso de sistematización de conceptos que permite la creación de un sistema de conocimiento como documentos, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación, supone crear conocimiento explícito a partir del mismo; por último, la internalización (de explícito a tácito) es un proceso de conversión del conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con la idea de aprender y reaprender, supone la gestación de modelos mentales compartidos. Todo este proceso configura el espiral del conocimiento.

La creación o conversión del conocimiento es un proceso continuo de interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito. Los cuatro procesos de conversión del conocimiento interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento. Dicha espiral puede evolucionar en una escala más grande cuando se expande a todos los niveles de la organización, y, asimismo, pueden activar y desarrollar nuevos espirales de creación de conocimiento.

Modelo 2: KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998).

La prestigiosa consultora KPMG creó un modelo para gestionar el conocimiento en las empresas a las cuales presta su servicio de consultoría. Este modelo se inicia con la siguiente interrogante: ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Dicha consultora, KPMG, se propone solucionarlo. Ahora bien, la característica principal de este modelo es su integración con sus elementos. Esto es, se presenta como un sistema cuyos elementos están conectados entre sí, como el trabajo en equipo, el liderazgo, la cultura, las actitudes, la estructura organizativa, los mecanismos de aprendizaje, entre otros (Tejedor y Aguirre, 1998).

Este modelo está estructurado por 3 bloques, atendiendo a la naturaleza de la organización: a) compromiso firme y consciente con el aprendizaje, b) comportamiento y mecanismos de aprendizaje, y c) desarrollo de las infraestructuras del aprendizaje. El primero hace referencia al compromiso de toda la empresa para con el aprendizaje generativo, continuo y consciente, así como el reconocimiento que el aprendizaje debe ser gestionado y, sobre todo, comprometerse con todo tipo de recursos; en cuanto al segundo, se refiere a la disposición de poseer en el staff de profesionales, a personas y equipos preparados, así como el desarrollo de mecanismos de interpretación, transmisión, almacenamiento, captación y creación del conocimiento, cuyo fin es el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da entre personas y equipos de trabajo; por último, el tercero tiene por objeto el de condicionar el funcionamiento de la organización y el comportamiento de los colaboradores o equipos de trabajo, con el objetivo de beneficiar el aprendizaje organizacional y el cambio permanente (Gallego, Muñoz y Carmona, 2008).

En definitiva, este modelo está enfocado en que los colaboradores aprendan y que conviertan el conocimiento en un activo útil para la empresa, ya que según los postulados de dicho modelo, aprendizaje organizacional es consecuencia del conocimiento convertido en recurso intangible útil, y si ello no se da, no existe empresa inteligente ni aprendizaje en ella.

Modelo 3: Arthur Andersen (Andersen, 1999).

En este modelo, se otorga énfasis en la necesidad de acelerar el flujo de información, desde los colaboradores a la empresa y viceversa. Para ello, desde la perspectiva de los colaboradores, la responsabilidad es la de compartir y hacer explícito el conocimiento en la empresa; y desde la perspectiva organizacional, es la de proveer la infraestructura tecnológica necesaria que haga efectiva el primero de ellos, y que permita sintetizar, capturar, valorar, analizar, distribuir, aplicar el conocimiento (Riesco, 2006).

Partiendo del párrafo anterior, existen dos elementos para la disseminación y transferencia del conocimiento en todos los niveles de la organización. Al respecto, Gallego, Muñoz y Carmona (2008) manifestaron acerca de estos 2 elementos:

El primer elemento: Sharing networks: serie de herramientas informáticas (foros de discusión, espacios de trabajo en grupo, etc) que permiten el acceso común a una comunidad virtual formada por personas con áreas de intereses afines. El segundo elemento: Knowledge space: base de datos documentales donde se almacenan desde las prácticas más destacables - conocimientos sobre procesos basados en la experiencia- hasta metodologías, informes, etc. (p. 62)

En suma, se infiere que el flujo y tráfico de información en este modelo es un asunto primordial; así también, se establecen redes (espacios virtuales o físicos) para compartir el conocimiento y la información, fomentando de esta manera el aprendizaje organizacional. Otro punto a resaltar es el conocimiento empaquetado o encapsulado, que hace referencia a las bases de datos documentales o también bibliotecas digitales. Ésta última constituye un soporte para las investigaciones y estudios que se hacen en la organización, instituyéndose como patrimonio documental de la misma (Andersen, 1999).

Modelo 4: KMAT (Knowledge Management Assesment Tool).

El modelo KMAT, o Instrumento de Evaluación y Diagnostico de la Gestión del Conocimiento, es una herramienta de diagnóstico y evaluación desarrollado en conjunto por Arthur Andersen y la American Productivity & Quality Center (APQC).

El aspecto neurálgico de este modelo es el conocimiento organizacional que se comparte, se identifica, se organiza, se crea y se aplica, cuyo proceso está constituido por cuatro elementos facilitadores: la medición, el liderazgo, la tecnología y la cultura. El primero se define como la medición del capital intelectual y el cómo se distribuyen los recursos para fortalecer el conocimiento organizacional y el desarrollo de la empresa; el segundo se refiere a la estrategia empresarial y el cómo la empresa direcciona el negocio; el tercero hace mención al equipamiento tecnológico para una comunicación y transferencia digital con mucha mayor rapidez; y el cuarto elemento refleja el clima y la cultura laboral de los colaboradores, así como el compromiso con el aprendizaje y la innovación, el comportamiento abierto a los cambios y al nuevo conocimiento (Gallego, Muñoz y Carmona, 2008).

En definitiva, para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, el modelo KMAT considera a estos cuatro indicadores como: liderazgo, cultura, tecnología y medición. Todos ellos interrelacionados en los procesos organizativos de una empresa, cuya misión es la de cuantificar el capital intelectual (capitalismo cognitivo) para tomarlo en cuenta como un aspecto de gran importancia, utilidad y factor diferencial competitivo frente a otras empresas.

Dimensiones de la gestión del conocimiento.

Las dimensiones de la gestión del conocimiento se entienden como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los colaboradores y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la empresa. Una de los más influyentes modelos relacionados con este aspecto es la desarrollada por Nonaka y Takeuchi (1999), y que Tarí y García (2011) lo adaptan a la investigación científica. Para efectos de la presente investigación se hace uso de dicho modelo, por ser la más usada y adaptable en las investigaciones a nivel mundial.

Dimensión 1: creación del conocimiento.

La creación del conocimiento es un proceso mediante el cual las organizaciones producen, crean o generen conocimientos en función a los estímulos. Crear conocimientos está relacionado con los quehaceres diarios de nuestra existencia. Por ejemplo, los colaboradores dentro de una empresa generan nuevos conocimientos a través de su intuición, interacción, diálogos, juicios de valor y sentido común con otros colaboradores.

Los autores Nonaka y Takeuchi (1995) sostuvieron:

El proceso de creación de conocimiento es un proceso dinámico y en espiral denominado conversión de conocimiento. Este proceso dinámico está anclado en la presunción de que el conocimiento humano es creado y expandido a través de la interacción social entre conocimiento tácito y explícito. (p. 61)

En este contexto, Tarí y García (2011) definieron: “Se entiende aprendizaje organizativo como el proceso dinámico de creación y desarrollo de conocimiento a través del aprendizaje. Esto es lo que se ha denominado creación de conocimiento” (p. 154).

Por otro lado, los colaboradores experimentan la creación del conocimiento cuando se crea y expande (a través de la interacción social) el conocimiento tácito y el conocimiento explícito mediante las formas de conversión del conocimiento. Esto es: socialización (de tácito a tácito), exteriorización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito) y de interiorización (de explícito a tácito). Estas 4 entidades se explicaron en anteriores puntos expuestos.

Dimensión 2: transferencia y almacenamiento del conocimiento.

La transferencia y almacenamiento del conocimiento es el conjunto de actividades, cuyo objetivo es la difusión de las experiencias, los conocimientos y las habilidades, para facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento.

De hecho, transferencia de conocimiento es distinta a transmisión de conocimiento. En el caso de la transferencia se incorpora el conocimiento a una cadena de valor productiva para que éste genere un retorno económico y sea rentable para la empresa. Muy distinto al de la transmisión, que solo busca la divulgación, la docencia o la publicación.

En relación a la definición, Tarí y García (2011) sostuvieron: “El conocimiento organizativo es el resultado de la transformación de la información a partir de una interpretación compartida. En este sentido, el conocimiento puede almacenarse y/o transferirse. Si éste se transfiere, puede crear nuevo conocimiento” (p. 154).

Vinculado a dicha definición, Nonaka y Takeuchi (1995), alegaron: “Proceso a través del cual una organización o un área de ella, es influenciada por la experiencia de otra, lo cual se manifiesta por los cambios en la forma de hacer las cosas y en los resultados que se alcanzan” (p. 63).

En síntesis, la transferencia y almacenamiento del conocimiento es un aspecto decisivo en el sector empresarial, ya que con ello se logra un aumento sustancial en el desarrollo de las innovaciones que tanta importancia se le otorga en estos tiempos. Por esta razón, la transferencia y almacenamiento del conocimiento puede definirse como el proceso orientado a transferir e incorporar conocimientos innovadores dentro de un marco legal que lo formaliza, y, en consecuencia, con resultados cuantificables y rentables para todas las partes. Sobre el asunto, incluye aquí el conocimiento que reside en la organización bajo diversas formas y componentes. Por ejemplo, documentos técnicos, bases de datos, procedimientos y procesos organizacionales debidamente documentados, etc. Todo ello, se concluye en la memoria organizacional de una empresa.

Dimensión 3: Aplicación y uso del conocimiento.

Es la aplicación o praxis del conocimiento recientemente adquirido en las actividades laborales de la empresa.

A este respecto, Tarí y García (2011) acotaron:

Se define organización de aprendizaje como la empresa capaz de aplicar y usar el conocimiento, explotar y explorar sus recursos, adaptarse y cambiar el entorno y, aprender y desarrollar su conocimiento para así, transformarlo en nuevo conocimiento. En este sentido y a partir de la literatura, tomamos el término organización de aprendizaje como la organización que aplica y usa correctamente el conocimiento. (p. 154)

Como se puede inferir, aplicar y usar el conocimiento constituye un acto de resolución de un problema determinado. Dicha acción genera una retroalimentación del conocimiento usado y así posibilita juzgar o valorar la utilidad real de dicho conocimiento usado.

En esa misma línea, Nonaka y Takeuchi (1995) sostuvieron:

La aplicación del conocimiento como los objetivos en los que culmina el ciclo y para los que se ha gestionado el conocimiento. La información que no tenga un posible uso debe ser desechada o almacenada en repositorios organizados al efecto. (p. 65)

Finalmente, la gestión del conocimiento trata de promover el mejor uso y aplicación del conocimiento disponible en la empresa. El intercambio de conocimientos que poseen los colaboradores, puede generar un sinnúmero de nuevas aplicaciones y usos del conocimiento (información útil retroalimentada), y así generar desarrollo y progreso organizacional.

1.2.2. Variable 2: Desempeño laboral.

Definición del Desempeño laboral.

El desempeño laboral es la sinonimia del rendimiento laboral. Es la medición del acto laboral que hace el colaborador al efectuar sus funciones y actividades principales que exige su cargo o puesto. Esto le permite demostrar su idoneidad y profesionalismo.

De allí pues que, Gibson, Ivancevich y Donnelly, citado por Chiang, Mendez y Sanchez (2010), manifestaron que el desempeño laboral debe entenderse como

el resultado del puesto de trabajo en indicadores tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad laboral.

Con referencia a este punto, Harrigton, citado por Quero, Mendoza y Torres (2014), postuló que el desempeño laboral comprende todas las acciones y tareas que ejecuta un determinado colaborador en su empresa u organización. Además, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución de las labores por parte del colaborador en el afán de cumplir los objetivos del área y la misión de la organización de manera significativa.

Dentro de esa perspectiva, Chiavenato (2004) destacó que los colaboradores componen el talento más valioso para las organizaciones. Por ende el efectivo desempeño laboral del talento humano constituye una de las claves del éxito de toda la organización, por ello es importante y necesaria la evaluación de sus competencias para determinar su contribución a la eficiencia organizacional.

Asimismo, Quero, Mendoza y Torres (2014), acotaron que el desempeño laboral se refiere al nivel de ejecución logrado por el colaborador en la consecución de las metas asignadas dentro de una organización en un tiempo determinado específico; dicho de otro modo, el talento humano que interrelaciona en una organización tiene un comportamiento que influye necesariamente en los resultados de sus actos; cada actividad laboral que ejecuta conlleva a un propósito determinado, con el fin de optimizar y potencializar la productividad a través del establecimiento de objetivos y metas específicas en una temporalidad determinada. En consecuencia, cada colaborador deberá conocer su nivel de desempeño laboral dentro de la organización, aplicando técnicas, modelos o metodologías para identificar su radiografía laboral.

Luego de una serie de reflexiones, cabe manifestar que el desempeño laboral es la forma en que los colaboradores realizan su actividad laboral. Ésta se evalúa durante las mediciones de su rendimiento, cuyos factores son la gestión del tiempo, la capacidad de liderazgo, la productividad y las habilidades organizativas y gerenciales, entre otros indicadores. Estas evaluaciones del desempeño laboral por lo general se realizan anualmente, dependiendo de las políticas establecidas y,

a su vez, pueden determinar el elevamiento de la empleabilidad de un colaborador, o decidir si es apto o no para ser ascendido o contrariamente ser despedido. En síntesis, esta actividad es denominada como la evaluación del desempeño laboral.

Gestión de evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño es uno de los aspectos más relevantes dentro del sistema de gestión del talento humano de una organización. La gestión de evaluación del desempeño posee el objetivo primordial de establecer la medición, el análisis y el desarrollo de las habilidades administrativas y gerenciales estratégicamente requeridos por la organización. Es, pues, la piedra angular dentro de todos los sistemas de gestión del talento humano.

De acuerdo con ello, Chiavenato (2007) manifestó que la evaluación del desempeño laboral es una valoración sistemática de cómo cada colaborador se desempeña en un puesto laboral y de su potencialidad para contribuir en el logro de la misión de la organización; toda evaluación del desempeño es un proceso para estimular el desarrollo o juzgar el valor, la excelencia, las competencias y las cualidades de un colaborador; la evaluación de los colaboradores se realiza aplicando procedimientos que se conocen por numerosos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre están en constante evaluación de sus colaboradores, formal o informalmente, y con cierta periodicidad; además, la evaluación del desempeño es una actividad de la administración moderna, indesligable e imprescindible dentro del sistema organizacional; así también es un medio que permite detectar fortalezas y debilidades en el personal y posibilita la integración del empleado en la organización o al puesto que ocupa.

Mientras tanto, Werther (2014) señaló que la evaluación del desempeño constituye la actividad orientada a medir el rendimiento global del colaborador; dicho de otra manera, se mide su contribución laboral a la organización, factor que determina en última instancia su permanencia o no en la organización; cuando el

desempeño laboral es inferior a lo proyectado, el jefe o supervisor debe emprender acciones correctivas para atenuar dichas debilidades; de manera similar, el desempeño satisfactorio que sobrepasa lo esperado debe ser estimulado, retribuido o compensado.

En síntesis, la gestión de evaluación del desempeño es un instrumento ágil de gestión y que permite una valoración cuantitativa y/o cualitativa del desempeño laboral de un colaborador o equipo de trabajo. Así también, tal como menciona Werther (2014), es útil para determinar la existencia de aciertos y desaciertos en cuanto se refiere a la integración de un colaborador en la empresa. También, identifica las insuficiencias y problemas del equipo evaluado, sus fortalezas, debilidades y capacidades que los caracteriza.

De igual forma, Reis (2007), lo definió como una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un colaborador en un determinado puesto de trabajo.

De manera análoga, Rodríguez (2011), postuló que evaluar el desempeño laboral consiste en estimar la efectividad laboral con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo.

En ese sentido, habría que agregar que la evaluación del desempeño laboral no es un fin, sino un instrumento eficaz para mejorar en buena medida el talento humano en las organizaciones, ya que mediante esta práctica se detectan dificultades de supervisión o dirección, de integración del colaborador con la organización o en el puesto que ejerce, de ausencia de aprovechamiento de sus actitudes y aptitudes, o, también, de la nula o escasa motivación que impera en su personalidad. La organización utiliza estos resultados para decidir cambios o reingenierías de puestos o procesos, asignación de algún incentivo monetario, necesidad de capacitación permanente o charlas de motivación para sus colaboradores.

Teoría de las Expectativas de Vroom.

En el presente, una de las teorías motivacionales más aceptadas es la teoría de las expectativas, de Victor Vroom, por ser la más respaldada en evidencias científicas.

La teoría de las expectativas sostiene, en general, “de que las personas estarán motivadas para hacer cosas que piensan y que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener aquellas recompensas que consideran valiosas” (Palomo, 2008, p. 87). En términos más prácticos, la teoría de las expectativas manifiesta que un empleado se motiva para ejecutar un nivel de laboriosidad alto o cuando cree que ese nivel de esfuerzo alto repercutirá en una buena evaluación de su desempeño laboral, ya que una buena evaluación dará en consecuencia recompensas a nivel organizacional, como bonificaciones, incremento salarial, un ascenso, premio al mejor colaborador, etc.

Por tanto, esta teoría se enfoca en tres relaciones o variables: el primero es el nexo entre el esfuerzo y el desempeño, que es el nivel de esfuerzo que ejecutará el colaborador en aras de un buen desempeño laboral; el segundo nexo es entre el desempeño y la recompensa, que se refiere en la creencia del colaborador en que un buen desempeño significará una recompensa a corto, mediano o largo plazo; el tercer nexo entre las recompensas y las metas personales, que significa el grado de satisfacción que producen las recompensas y la influencia que tienen éstas en las metas del colaborador (Robbins y DeCenzo, 2002).

Es en ese sentido para Vroom (1964), el nivel de productividad laboral del colaborador depende básicamente de tres fuerzas que actúan en él; a saber: las expectativas, las recompensas y la relación percibida entre expectativas y recompensas.

Si se analiza la teoría o el modelo de Vroom (1964), éste permite vislumbrar que todo esfuerzo humano se lleva a cabo con la expectativa de un hipotético éxito; dicha expectativa supone la percepción que tiene el colaborador acerca de la dificultad que supondrá dicho esfuerzo y de la incertidumbre o probabilidad de alcanzar las metas propuestas; entonces una primera conclusión a la cual se llega es que la expectativa enlaza el esfuerzo con el rendimiento. En definitiva, el

colaborador espera que los logros alcanzados por su rendimiento den consecuencias atractivas hacia él como mejor paga, elogio del jefe, promesa de un ascenso, etc. (consecuencias extrínsecas), o cuestiones más emocionales como el sentimiento de éxito, la propia estima, la satisfacción de aprender, la superación personal, etc. (García, 2010).

Teoría de los Tres Factores de McClelland.

Teoría postulada por David McClelland en 1962, que afirma que los factores que motivan no solo a un colaborador sino a todo hombre son grupales y culturales, configurados en tres factores: realización o logro, afiliación y poder. Por lo general estos 3 factores o necesidades son desarrollados de acuerdo al ambiente cultural y los propios hábitos de la persona. En contraste con la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow, McClelland no considera algún orden entre las necesidades que postuló. La importancia de éstas depende, pues, también de las labores que desempeñan y, sobre todo, de la posición que cada colaborador ocupa, ya que pueden afectar el rendimiento laboral.

Ahora bien, estos tres tipos de necesidades pueden definirse de la siguiente manera:

Necesidades de logro.

Concretizado en las ansias de alcanzar metas, conseguir éxitos académicos y profesionales y reconocimiento de los mismos; se trata, pues, del impulso de obtener éxito y destacar en tareas fáciles de conseguir, así también buscan demostrar con resultados cuantificables su desempeño laboral (Crespo, López, Peña y Carreño, 2003).

Necesidades de afiliación.

Se trata del impulso de conseguir, preservar y mantener relaciones interpersonales amistosas, satisfactorias y cercanas; se anhela popularidad, contacto con otros y ser útil en el grupo; así también, se prefiere el involucramiento en situaciones de

colaboración, mas no de competitividad, ya que el individuo busca ser aceptado y de agradar al grupo (Crespo et al., 2003).

Necesidades de poder.

Se trata del impulso de tener influencia en los demás, tornarse importante y conseguir prestigio y estatus; por lo general las personas que se identifican con esta necesidad suelen buscar situaciones de competitividad y lograr dominio, autoridad y liderazgo sobre los demás para impactar en los paradigmas de los demás (Crespo et al., 2003).

Por lo general, estas tres necesidades están presentes en cada persona, ya que son formadas y adquiridas con el pasar del tiempo, las vivencias sociales y culturales y la experiencia de vida de cada persona. Otro punto es que las necesidades en el ambiente de trabajo dependen de la posición que cada colaborador ocupa; por ejemplo, la necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias y el directorio central.

Teoría del Doble Factor de Herzberg.

La Teoría del Doble Factor es un planteamiento formulada por el erudito Frederick Herzberg (1968) para explicar la conducta laboral de los colaboradores en situaciones de laboriosidad. Dicho autor observó que la satisfacción y el descontento no son incompatibles u opuestos. O sea, desechar los elementos que producen satisfacción no necesariamente produce insatisfacción o descontento, y viceversa (Acosta, 2006).

A partir de ahí, Herzberg postula la existencia de varios factores que determinan la satisfacción laboral y otros factores que determinan la insatisfacción laboral. Dichos factores están enmarcados en dos aspectos: el factor de motivación y el factor de higiene.

El primero de ellos, el factor de motivación, es el conjunto de factores que determinan la satisfacción laboral y que están relacionados con el logro, la

realización, el reconocimiento, el progreso profesional, la responsabilidad y el crecimiento personal y espiritual; el segundo, el factor de higiene, está enmarcado en aquellos factores que se relacionan con la insatisfacción laboral, como la política de la empresa, las relaciones con el supervisor y los compañeros de trabajo, las condiciones de la infraestructura o el salario, etc. Con esta diferenciación, Herzberg sintetiza que son los factores motivadores que producen satisfacción, y los de higiene únicamente previenen la insatisfacción (Crespo et al., 2003).

Para simplificar lo expuesto, a manera de ejemplo, dentro del factor motivación se encuentran el reconocimiento, la responsabilidad, la realización, el avance y el crecimiento y el interés por el trabajo, que conforman fuentes de satisfacción laboral; por otro lado, en el factor higiene se engloban las condiciones de trabajo, la política de la compañía, la supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio y seguridad en el trabajo, que configuran fuentes de insatisfacción laboral.

En definitiva, los factores de higiene, denominado también factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel prudente de satisfacción entre los colaboradores, y que esto a su vez repercuta en un desempeño razonable; sin embargo, cabe precisar que la ausencia de estos factores causa gran insatisfacción a los colaboradores, pero su presencia no necesariamente los motiva. En segunda instancia, están los factores motivacionales, que, valga la redundancia, producen altos niveles de satisfacción, optimismo, felicidad, motivación y tolerancia a la insatisfacción provocada por factores de higiene, sin embargo todo ello no puede mantenerse si carece de una dirección capaz de encausar dichas energías hacia el principal norte de una organización: rendimiento, productividad y desempeño laborales (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Para concluir, los directivos debieran buscar que los dos factores estén adecuadamente gestionados y administrados para evitar que actúen de forma independiente o anárquica ya que, como se ha notificado, la satisfacción podría no convertirse en desempeño por sí misma, pero con una buena gestión integral se

debiera vincular ambos factores para conseguir que la organización y los colaboradores marchen en el mismo norte.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.

En 1943, el psicólogo norteamericano Abraham Maslow publicó su artículo Una teoría sobre la motivación humana, y que más tarde ampliaría en su libro *Motivation and Personality*, de 1954. Maslow, en estas dos referencias, revela la teoría más conocida y clásica sobre la motivación, la jerarquía de las necesidades humanas.

Es en dicha teoría donde se postula que en cada persona se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades: fisiológicas, seguridad, social, estima y autorrealización (Robbins, 2004).

La jerarquía de las necesidades está estructurada en necesidades superiores e inferiores dentro de ella; por lo general, las que se ubican en el nivel superior son de difícil desarrollo, evolución o difícil de alcanzar o lograr, pero, una vez alcanzado, depara más felicidad y conduce a una mejora de la persona en todos los niveles; y en los niveles inferiores se ubican las necesidades más instintivas y básicas.

A continuación se presenta cada necesidad, en orden jerárquico. A saber:

Necesidades fisiológicas.

Se trata de las necesidades más básicas, de sobrevivencia e instintivas, cuyo fin es mantener un equilibrio con el cuerpo y las funciones corporales; por ejemplo: comida, bebida, abrigo, satisfacción sexual, etc. (Robbins y Decenzo, 2002).

Necesidades de seguridad.

Son aquellas en donde la persona busca su propia seguridad y protección, para lograr un estado de ordenamiento, estabilidad y seguridad; por ejemplo: sentido de seguridad y protección ante un evento adverso (Robbins y DeCenzo, 2002).

Necesidades sociales.

Las personas no existimos alejadas de nuestros semejantes, cual isla viviente, sino que estamos programados para conectarnos, socializarnos, relacionarnos e interactuar en algún episodio de nuestras vidas; por ejemplo, la necesidad de afecto y amor, de amistad, de comunicación o de vivir en una comunidad, etc. (Robbins y DeCenzo, 2002).

Necesidades de estima.

Aquí la persona busca ser reconocida por su trabajo, por sus logros, busca ser apreciado, valorado por su jefe, pareja, familia y la comunidad, por uno mismo, logro de estatus y atención (Robbins y DeCenzo, 2002).

Necesidades de realización personal.

Una vez logrado todas las demás necesidades, surge la necesidad de autorrealización. Es aquí donde uno buscar trascender y llegar a una meta ambiciosa en el futuro que perdure más allá de uno mismo; por ejemplo: escribir un libro, desarrollo del potencial, construir un edificio, etc. (Robbins y DeCenzo, 2002).

En conclusión, estas cinco necesidades están presentes en cada persona y cada vez se va escalando la pirámide conforme se va logrando las necesidades que las preceden. A partir de este modelo, uno puede motivar a los colaboradores de acuerdo al nivel de necesidad que se encuentra y, en consecuencia, complacer dichas necesidades, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos, o llegar a un buen acuerdo de negociación.

Dimensiones del desempeño laboral.

Las dimensiones utilizadas en la presente investigación fueron recogidas del documento legal Plan Anual de Desarrollo de Personas, aprobada con Resolución Ministerial N° 21-2015, de la Presidencia del Consejo de Ministros, el 30 de enero de 2015. Dicho instrumento normativo, tuvo como fundamento científico y teórico los postulados de Chiavenato (2004) y la teoría del Doble Factor de Herzberg.

Dimensión 1: Flexibilidad y compromiso institucional.

El compromiso institucional, o también denominado compromiso organizacional, es el nivel de identificación que tiene un colaborador para con su centro de labores, así como la conexión o identificación psicológica que existe por parte del colaborador con el rubro, las metas y objetivos de la empresa, y, en definitiva, anhelar seguir siendo parte de ella.

En ese sentido, Robbins y Judge (2009), definieron que el compromiso organizacional es el grado o nivel en que un colaborador se identifica con una organización en particular y los objetivos estratégicos de ésta, y anhela mantener su relación con ella.

Robbins y Judge (2009), manifestaron una clara diferenciación entre involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. El primero hace referencia a la compenetración con el empleo, y que, en consecuencia, considera su respectivo desempeño importante para la empresa y a su vez que la beneficia. El segundo es más generalista, ya que aborda la identificación del empleado con la organización en sí, sus metas y objetivos estratégicos, y que anhela ser miembro de ella por un buen periodo de tiempo.

Sin embargo, Meyer y Allen (1991), citado por Robbins y Judge (2009), van más allá y clarificaron 3 componentes del compromiso organizacional: compromiso afectivo (es la carga emocional dirigida hacia la organización y la creencia en su cultura y filosofía institucional; compromiso para continuar (es el valor económico o monetario que se percibe por permanecer en una organización); y compromiso normativo (es la obligación de permanecer en una organización por cuestiones de moralidad o éticas).

Cabe analizar que dichos compromisos son reconocidos como las más pertinentes y autorizadas en lo que respecta al compromiso organizacional. Dicho esto, cabe resumir cada tipo de compromiso: el primero, posee un enfoque más emocional, cuyo vínculo se reduce en el querer estar en la organización, mediante un contrato psicológico relacional; el segundo, hace referencia a un enfoque más racional, ya que la permanencia de un colaborador es determinada por un incentivo

económico o material (sueldo, por ejemplo), y cuyo contrato psicológico es transaccional; el tercero, gira en torno a la lealtad y al sentimiento de pertenencia a fondo para con la empresa, y cuyo contrato psicológico es relacional, así como también racional y con un nivel de fidelización (McNeil, 1985).

Por otro lado, la flexibilidad hace referencia a la capacidad de adaptabilidad que tenemos para hacerle frente al cambio y a situaciones divergentes o variadas, así como el talento de involucrarnos empáticamente con las personas y equipos de trabajo. Ahora bien, en Perú, la Presidencia del Consejo de Ministros (2015), definió: “Se refiere a la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos” (p. 4).

Habría que manifestar, también, que la flexibilidad laboral juega un papel muy relevante en la vida laboral de los colaboradores, ya que ésta hace referencia a la no resistencia al cambio que toda organización atraviesa en el tiempo, y que, por el contrario, debe adoptarlo de la mejor manera, positivamente, y actuar en consecuencia en pos de la mejora de los procesos.

Dimensión 2: Transparencia.

En esta parte, la transparencia hace referencia a los actos positivos de justicia y equidad, enmarcadas dentro de la ética pública, Ley N° 27815, Ley del código de ética de la función pública, que posee el funcionario o servidor público ante la sociedad y la ciudadanía en materia de información pública a divulgar de manera responsable y racional, sin conflicto de intereses de por medio.

En ese sentido, en Perú, el Congreso de la República (2005), sostuvo acerca de la transparencia: “Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna” (p. 3).

A este propósito, Berro, Romano & Menéndez (2013), manifestaron que los Estados deben adoptar medidas adecuadas de accesibilidad para que la información pública esté a disposición de los ciudadanos y las ciudadanas y

garantice el principio de transparencia. Así, pues, el Estado pondrá a disposición, sin que medie solicitud alguna, información actualizada referida a las acciones gubernamentales.

En síntesis, la transparencia, en la ciencia política, es la obligación de todos los Estados democráticos de dar cuentas de sus políticas públicas ante la sociedad y la ciudadanía, y así evitar y prevenir cualquier acto de corrupción; por ello, en lo que respecta al Perú, cada entidad pública posee una determinada oficina, Portal de Transparencia, que se encarga de transparentar los actos públicos y abrir los datos públicos; asimismo, para ejecutar esta actividad de manera efectiva es necesaria una burocracia comprometida con la ciudadanía, así como una ética pública sólida.

Dimensión 3: Planificación y gestión.

La planificación es el conjunto de esfuerzos que se realizan para cumplir los objetivos y las metas estratégicas, y que se enmarcan en una planificación trazada. La planificación exige, pues, fidelidad y respeto a un conjunto de pasos previamente establecidos.

Acercado de ello, Matilla (2011) definió que la planificación es un conjunto de acciones direccionadas al logro y consecución de un resultado claramente predefinido.

En términos generales, la planificación hace énfasis en la acción y en el resultado del acto de planificar alguna actividad que lleva a cabo un colaborador; así también, planificar es trazar un plan de acción, y ésta se logra al reunir todos los medios y sistematizarlos hacia la consecución de un determinado fin; por lo general los elementos de toda planificación son los instrumentos, los planes, los objetivos, las acciones y los recursos necesarios para dichas acciones, acorde al análisis de la realidad.

Por su parte, de forma más completa, Ander-Egg, citado por Alberich y Sotomayor (2014), definió que la planificación es la acción de utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce racionalidad y organización a

un conjunto de actividades y acciones articuladas e interdependientes entre sí que tienen el propósito de alcanzar una situación proyectada como deseable, mediante el uso de los medios y recursos escasos o limitados de forma eficiente.

En resumida cuenta, planificación es planificar, planear, hacer de manifiesto los planes como la misión, la visión, los objetivos, las metas, las políticas, las reglas, las estrategias, los programas, los presupuestos y los procedimientos que mueven o accionan coherentemente una organización.

Dentro de esa misma línea, se encuentra el concepto de gestión, que hace referencia generalmente a la acción de administrar y gestionar algo. Dentro de ella se clasifican en función al tipo de actividad hacia la que está previamente orientada, como: gestión del conocimiento, gestión gubernamental o pública, gestión de negocios, gestión logística, etc. Por lo general, y de manera tradicional, gestión se relaciona concisamente con la administración.

Se puede condensar lo manifestado hasta aquí que la planificación y la gestión “es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, controlando el cumplimiento presupuestario y los periodos temporales establecidos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva” (Perú, Presidencia del Consejo de Ministros, p. 5).

Dimensión 4: Liderazgo.

El liderazgo, en términos generales, es uno de los conceptos ampliamente estudiado en los ámbitos de los negocios y la administración. Es así que existen innumerables postulados, libros, artículos, y expertos en lo que respecta a la naturaleza y el comportamiento de un buen líder.

El estudio y análisis del liderazgo tiene muchos componentes. Por ejemplo, el estudio de los estilos de liderazgo, los caracteres del comportamiento y la personalidad del líder y la naturaleza del líder (¿nacen o se hacen?), entre otros puntos.

Con referencia a la definición, Martínez (2011) manifestó que el liderazgo es el conglomerado de caracteres de una persona que configura una manera de ser, de pensar, de sentir y de actuar, y que permite influir sobre la conducta de los demás para construir un futuro más próspero y sustentable. El liderazgo es, pues, adaptar una forma de ser espiritual, un hábito de parlamentar y pensar, un estilo relacional, tener la habilidad de actuar cuando es oportuno y necesario; en suma, el liderazgo es un talante que adopta la persona.

Asimismo, Maxwell (2015) postuló que el liderazgo es estar presto al riesgo; liderazgo es pasión por la diferenciación; liderazgo es insatisfacción por el status del momento; liderazgo es tener responsabilidad ante excusas y tropiezos; liderazgo es ver las posibilidades y oportunidades que ofrece una situación determinada; liderazgo es sobresalir en medio de la multitud y la muchedumbre; y, por último, liderazgo es el poder que ejerce uno para aprovechar el poder de muchos.

Al mismo tiempo, un líder debe poseer y cultivar un conjunto de capacidades y aptitudes para generar, en determinadas situaciones, un liderazgo ejemplar. Respecto a estas capacidades, los autores Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi, Giolo, Gnazzo, Revah y Tomas (2008) propusieron: visión (visión clara de lo que puede y quiere); proponer desafíos (proponer objetivos y metas); planificar (establecer prioridades y saber planificar acciones); administrar recursos (capacidad de gasto y de gestión); comunicar (establecer puentes y vínculos duraderos y estratégicos); despertar y motivar (seguridad en los actos e influenciar en las voluntades de los demás); desarrollar a las personas (incentivar a las personas en la capacitación continua y actualización profesional constante); y administrar conflictos (capacidad de gestión de crisis).

Dichas cualidades de un buen líder, confirman que un liderazgo se basa en el carisma, el compromiso y la efectiva comunicación, verbal y gestual; un líder demuestra su compromiso, valentía y su elevado nivel de discernimiento y autocrítica; así también, todo lo que un buen líder pueda realizar, con su genuina generosidad e ímpetu de iniciativa, será pues el resultado de saber escuchar y la pasión que emana y transmite por lograr un liderazgo efectivo; otro punto es la

actitud positiva para la resolución de determinados problemas, así como la relación del líder con sus colaboradores y/o equipo; un líder demuestra responsabilidad y, sobre todo, seguridad y confianza en el desempeño de sus funciones; todo buen líder manifiesta un *modus vivendi* autodisciplinado, capaz de servir y no esperar, pues, que le sirvan. Por sobre todo, todo buen líder sirve a su equipo, porque él aprendió a servir (Fishmann, 2005).

Hecha esta salvedad, en la nueva gestión pública, el liderazgo se torna importante y un requisito fundamental para el nuevo directivo público o, también denominado, gerente público. En ese orden, el liderazgo público, ante los continuos cambios de paradigma y el necesarísimo proceso de modernización y reforma que ha emprendido el Estado peruano, es la capacidad de influencia que posee el directivo público, cuya performance debe ser la de un agente de cambio y de modernización de un determinado país (Núñez, 2012).

De igual modo, Díaz y Natera (2014) definió el liderazgo público como una actividad de vocación de servicio público hacia la ciudadanía, que implica la adquisición de competencias estratégicas y de trabajo en equipo, que se adapta a los cambios y otorga prioridades al entorno social, que aporta visión y capacidad de aprendizaje a una sociedad civil, y que se justifica así mismo por la búsqueda alcanzable del bien común en un marco de respeto a la legalidad y ética pública.

La conclusión más importante de dicha definición es que los líderes públicos son también líderes transformacionales con capacidad de influir en el desempeño laboral de los colaboradores hacia la consecución de los objetivos estratégicos y la misión de la organización.

Dimensión 5: Trabajo en equipo.

El hombre es un ser sociable por naturaleza, tiende a formar grupos sociales para preservarse así mismo o resolver un determinado problema en cualquier aspecto de su vida cotidiana. Esto mismo ocurre en todas las organizaciones, que en esencia están formadas por colaboradores con sus respectivas necesidades y metas; en tal sentido, en las organizaciones existen grupos, conformados por

distintas naturalezas (formales o informales). Ambas tipologías de grupos son importantes para que las organizaciones, así como los colaboradores que las integran, puedan ejecutar sus metas y objetivos.

Es en este marco, que el trabajo en equipo es una de las grandes respuestas que dan las organizaciones al tremendo reto de la productividad y la innovación. La estrecha relación que debe existir en los equipos de trabajo, la promoción y fomento del espíritu cooperativo, la interiorización de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización y la cohesión de intereses y voluntades hacia el fin último, son aspectos primordiales si se anhela cimentar el éxito o el fracaso.

Mencionado ello, el trabajo en equipo es la mutua colaboración entre personas, cuyo norte es la de alcanzar la consecución de unos resultados u objetivos comunes previamente establecidos. Así también, es la suma de talentos y voluntades de cada miembro en favor del logro y cumplimiento de la misión.

Entorno a la definición, Zamora (2011) sostuvo que el equipo de trabajo es un conjunto de personas interdependientes que se coordinan entre sí de forma espontánea y natural, con motivo de un proyecto en común, guiados por un sentimiento de pertenencia y de cohesión a las metas y, sobre todo, tomando decisiones en base a un conocimiento compartido.

En esa misma línea, Topchik (2008) argumentó que los equipos de trabajo son grupos de colaboradores que mediante actividades interdependientes entre sí cumplen con los objetivos trazados, y que se comunican analógica y digitalmente de forma eficaz y tomando decisiones que afectan dichos objetivos. Habitualmente cuentan con cierto grado de libertad, y sus metas están alineadas con las de toda el área.

Dos intelectos piensan mejor que uno, tres mucho mejor. Es así que para que el equipo de trabajo funcione correctamente, es necesario tener bien claro lo que se desea lograr y la de reconocer qué funciones puede desarrollar cada uno de los colaboradores del equipo. De este modo, un equipo descubre para qué son pertinentes sus miembros, y de ello se tiene como consecuencia resultados coherentemente realizados.

Por otra parte, se suele creer que los conceptos grupo de trabajo y equipo de trabajo son similares o sinónimos, y aunque cotidianamente pueden ser utilizados como tal en una conversación ordinaria, ambos conceptos cuentan con definiciones muy diferentes cuando lo aplicamos al entorno empresarial o educativo. Al respecto, Palomo (2015), postuló que generalmente se confunden dos tipos de escenarios que responden a conceptos claramente diferenciados: grupo y equipo; así, los colaboradores que forman un grupo casi no interactúan entre sí y no existe una meta en común.

Como se puede inferir, la diferenciación radica en el fin o propósito para el que fueron originados. Es decir, los colaboradores de un equipo laboran en conjunto para lograr una meta en común, y guiados por una misión; por otro lado, los integrantes de un grupo no están agrupados por tales motivos.

En esa misma línea discursiva, Vásquez (2010) acotó que en el grupo de trabajo los colaboradores interactúan con el propósito de compartir información y tomar decisiones; asimismo, se ausenta el denominado efecto sinergia (la suma de los esfuerzos individuales) y la responsabilidad de cada colaborador dentro del grupo de trabajo es exclusivamente individual (p. 48).

Vásquez (2010) enfatiza en la sinergia que debe existir en un equipo de trabajo para la consecución de las metas finales, y que, básicamente, hace referencia al hecho que el resultado logrado por el arduo trabajo de muchos colaboradores es innegablemente superior a la suma de las individualidades.

Llegado a este punto, se puede manifestar que las relaciones interpersonales es la clave de un equipo de trabajo, aun quizá más importante que las capacidades profesionales. Porque, por ejemplo, un colaborador puede aprender de sus compañeros de trabajo y, en consecuencia, mejorar sus habilidades profesionales; por el contrario, un colaborador que transmite una mala relación laboral con el resto del equipo sólo generará problemas y, lamentablemente, atentará contra los objetivos comunes de la organización.

Dimensión 6: Competencias técnicas.

Las competencias técnicas hacen referencia al conjunto de conocimientos, técnicas, capacidades, actitudes y procedimientos que una persona posee y que son imprescindibles para ejecutar las labores de su puesto de trabajo. Al respecto, Alles (2006) sostuvo que las competencias técnicas se conforman por las características de personalidad que orientan el éxito personal u organizacional; cabe resaltar que no representa cualquier característica de la personalidad sino sólo aquellas que vehiculizaran a un colaborador a poseer una performance superior o de éxito.

Llama la atención cuando Alles (2006) manifiesta que las competencias técnicas no son todos los atributos de nuestra complicada personalidad, sino solo algunas especializadas que determinan nuestro futuro laboral en una organización, o todas aquellas que ofrecemos como oferta al mercado laboral. Puede entenderse, entonces, que las competencias técnicas son nuestra marca personal que improntamos en la conciencia empresarial de una organización.

Del mismo modo, Sagi-Vela (2004) afirmó: “Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro” (p. 86).

En síntesis, las competencias técnicas son destrezas específicas para una ocupación y que cambian en relación a la función de dicha ocupación o puesto de trabajo.

Otro punto a analizar es determinar los tipos de competencia que hay en la literatura al respecto. Según Sagi-Vela (2004) existen 2 tipos de competencias: las técnicas y las claves. El primero de ellos, como ya se explicó en los párrafos anteriores, son, pues, los conocimientos profesionales y aptitudes para generar aportes técnicos y administrativos; a diferencia, las de clave son aquellas utilizadas por los gerentes o directivos y que están enmarcadas en mejorar los procesos de la organización y la relación con los clientes, proveedores y colaboradores. De manera más ejemplar, nuevamente Sagi-Vela (2004) agregó que las competencias

técnicas están ligadas a un proceso y describe la aportación y el nivel de responsabilidad del colaborador que ejerce su profesión, por ejemplo: planificación estratégica, atención telefónica, gestión de tesorería, etc.; las competencias claves tienen que ver con las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al colaborador a mejorar la calidad de su productividad; también se las denomina competencias de conducta porque están asociadas a habilidades como, por ejemplo: orden y método, negociación, análisis y síntesis, capacidad de influencia, trabajo en equipo, etc.

Por otro lado, Charria, Sarsosa, Uribe, López y Ortiz (2011), propusieron una síntesis de 3 tipos de competencias: académica, profesional y laboral. El primero de ellos, las competencias académicas tienen que ver con las decisiones del aprendizaje escolar y comienzan a desarrollarse desde la niñez, por ejemplo: capacidad lectora, escritura, matemáticas, hablar y escuchar; las competencias profesionales hacen referencia a las competencias genéricas, adquiridas en la formación profesional y puestas en marcha en el ejercicio de la actividad laboral; por último, las competencias laborales son las habilidades que posee un colaborador para ejecutar las funciones según el puesto de trabajo.

Sintetizando, las competencias técnicas están en consonancia o relacionadas con las competencias laborales que Charria et al (2011) explican, ya que ambos conceptos hacen referencia al saber hacer de manera excepcional las funciones pertinentes de nuestro puesto de trabajo.

Se puede condensar lo dicho hasta aquí, que existen múltiples modelos y categorías acerca de las competencias, y que no hay consensos para solucionar este asunto. Por otro lado, a manera de reflexión, el éxito profesional en nuestros días (denominado también, tiempos de meritocracia y exitocracia), no depende de manera única de la formación académica o el conocimiento que se posee, sino también de las experiencias y el capital relacional que se posee; o sea atributos como el comportamiento, las actitudes, la motivación, la sociabilidad y la empatía que se transmiten en las relaciones cotidianas que se tiene durante la vida laboral.

1.2.3. Marco conceptual.

A continuación, las definiciones de los conceptos más resaltantes y mencionados en la presente investigación. A saber.

Gestión del conocimiento.

Al respecto, Perez-Montoro (2016) definió: “La gestión del conocimiento es la disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas con el objetivo de identificar, capturar y compartir el conocimiento de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma” (p. 527).

Creación del conocimiento.

En este punto, Tarí & García (2011) definieron: “Se entiende aprendizaje organizativo como el proceso dinámico de creación y desarrollo de conocimiento a través del aprendizaje. Esto es lo que se ha denominado creación de conocimiento” (p. 154).

Transferencia y almacenamiento del conocimiento.

Según, Tarí y García (2011) sostuvieron: “El conocimiento organizativo es el resultado de la transformación de la información a partir de una interpretación compartida. En este sentido, el conocimiento puede almacenarse y/o transferirse. Si éste se transfiere, puede crear nuevo conocimiento” (p. 154).

Aplicación y uso del conocimiento.

A este respecto, Tarí y García (2011) acotaron:

Se define organización de aprendizaje como la empresa capaz de aplicar y usar el conocimiento, explotar y explorar sus recursos, adaptarse y cambiar el entorno y, aprender y desarrollar su conocimiento para así, transformarlo en nuevo conocimiento. En este sentido y a partir de la literatura, tomamos el término organización de aprendizaje como la organización que aplica y usa correctamente el conocimiento. (p. 154)

Desempeño laboral.

Palaci, citado por Pedraza, Amaya y Conde (2010), definieron:

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 495)

Gestión de evaluación del desempeño laboral.

Chiang y San Martín (2015) señalaron:

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (p. 159)

Flexibilidad institucional.

En esta parte, Lladó, Sanchez & Navarro (2013) sostuvieron:

El término flexibilidad se volvió uno de los elementos clave del discurso del management contemporáneo al designar la misma facultad de adaptación: para la empresa capitalista, la flexibilidad es la capacidad de adaptarse a diversas formas de la demanda y a las fluctuaciones del mercado. (p. 143).

Compromiso institucional.

Meza (2013) definió:

Es el estado en que un individuo se identifica e involucra con una organización. Es decir, es un estado de aspecto psicológico que determina

la relación entre una persona y una organización, lo estipula o presenta las consecuencias internas para continuar en la organización o dejarla. (p. 22).

Transparencia.

Al respecto, Bennis y Goleman (2008) definieron:

Transparencia, una palabra global y atractiva, implica sinceridad, integridad, honestidad, ética, claridad, completa revelación, respeto a la ley, y una gran cantidad de otras cosas que nos permiten tratarnos con justicia los unos a los otros (...) Transparencia es cultura de la sinceridad. (p. 5).

Planificación y gestión.

En este punto, Muñoz (2012) sostuvo: “Cuando se habla de planificación, se asocia a la idea de organizar, ordenar, coordinar, prever (...) Es el arte de establecer procedimientos. Es construir el futuro de algo” (p. 11).

Liderazgo.

Con respecto a este punto, Rafael (2012) postuló: “El liderazgo es la fuerza de la vida, la gran fuerza de la imaginación, que te permite tener visión, para que puedas apreciar y observar no solamente de donde estas liderando hoy, sino que donde podrás llegar el día de mañana” (p. 42).

Equipo de trabajo.

En cuanto a este asunto, Prietto (2015) manifestó: “Un equipo es un grupo de personas organizadas que trabajan juntas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo” (p. 7).

Competencias técnicas.

Sobre este concepto, Del Pozo (2012) definió: “Capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos” (p. 13).

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación práctica.

Los resultados obtenidos de esta investigación ayudarán de guía a futuras investigaciones para conocer el grado de relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en todas las reparticiones públicas del Estado peruano.

1.3.2. Justificación teórica.

La gestión del conocimiento es un nuevo enfoque de gestión en las administraciones públicas y privadas; asimismo, es uno de los pilares fundamentales a establecerse en todas las entidades públicas del Estado peruano, según la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, cuya oficina rectora es la Secretaría de Gestión Pública, adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros. Es por estas razones, la gran importancia de la gestión de la información, de la documentación y del conocimiento en todas las entidades estatales para ejecutar labores con alta calidad y efectividad, acorde al mundo globalizado de hoy en día que así lo exige y corrobora.

Otro punto es el desempeño laboral. Este concepto es fundamental dentro del Área de Recursos Humanos, ya que a través de él se cumplen los plazos de entrega de informes, proyectos, trabajos u otras actividades solicitadas. Cabe analizar también que un buen desempeño laboral es consecuencia, previamente, de acciones motivantes como un buen clima laboral, reconocimiento por parte del área, aumento de sueldo, capacitaciones continuas solventadas por la organización, etc. No es pues algo que tan solo surge de por sí por parte del colaborador, sino una consecuencia, cuyo motor y motivo son los alicientes que la organización ofrece para un alto grado de desempeño y productividad.

Todo esto parece confirmar que ambos factores son imprescindibles en toda entidad pública: la gestión del conocimiento y el desempeño laboral. Esto en pos de consolidar una nueva gestión pública (new public management), más eficiente y eficaz, moderna y gerencial, y que satisfaga las necesidades de los ciudadanos.

En relación a la organización, la Secretaría de Gestión Pública es rectora del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, y que impulsa el proceso de modernización del aparato estatal para brindar un buen servicio a la nación y que rinda cuentas de manera transparente. Como productos legales más emblemáticos, se aprobó, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, así como su Plan de Implementación, aprobada a través de Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM. En estos 2 instrumentos legales, de alcances nacionales y diseñados como política de Estado, se encuentra como uno de los pilares a implementar la gestión del conocimiento en todas las reparticiones del Estado peruano.

1.3.3. Justificación metodológica.

En la presente investigación la información estadística y metodológica está respaldada con el sustento teórico pertinente y con la validez y fiabilidad que corresponde.

1.4. Problema

1.4.1. Propósito de la investigación.

La presente investigación tiene como objeto determinar el nivel de relación que existe entre las variables Gestión del Conocimiento y Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Asimismo, para la primera variable (Gestión del Conocimiento) se tomaron 4 modelos que explican el comportamiento de dicha variable en las relaciones empresariales; por ejemplo: el modelo de proceso de creación del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995), el modelo KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998), el modelo KMAT (Arthur Andersen y la American Productivity & Quality Center) y, por último, el modelo Arthur Andersen (Andersen, 1999). Para efectos de la investigación se decidió por conveniente asumir el primer modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) por ser considerada una de las más pioneras y reconocidas en lo que respecta a la Gestión del Conocimiento;

de allí se desprenden las siguientes 3 dimensiones que fueron formuladas por Tarí y García (2011) acorde a la teoría planteada por Nonaka y Takeuchi (1995): creación del conocimiento, transferencia y almacenamiento del conocimiento y aplicación y uso del conocimiento.

En la segunda variable, Desempeño Laboral, se optaron por las teorías motivacionales cuyo fin es lograr un desempeño y rendimiento laboral óptimo y eficiente para el logro de objetivos. Dichas teorías son: la teoría de las Expectativas de Vroom, la teoría de los Tres Factores de McClelland, la teoría del Doble Factor de Herzberg y, por último, la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow; para efectos de la investigación se asumió la tercera teoría por ser la más diversa en indicadores y por la cantidad de evidencias científicas que la corroboran. Por otra parte, en lo que respecta a las dimensiones, son: flexibilidad y compromiso institucional, transparencia, planificación y gestión, liderazgo, trabajo en equipo y las competencias técnicas, cuyo fundamento teórico reside en el Plan Anual de Desarrollo de Personas, 2015, de la Presidencia del Consejo de Ministros; dicho instrumento normativo fue elaborado según los planteamientos teóricos de la teoría asumida, así como los postulados de Chiavenato (2004).

Con todo ello, la presente investigación se propone realizar el grado de relación existente entre ambas variables para escenificar el estado de arte de ambas variables en la Secretaría de Gestión Pública de la PCM. De este modo se tomaran acciones y recomendaciones para potencializar las ventajas y atenuar las debilidades, en pos de la consecución de una administración pública 2.0.

1.4.2. Formulación del Problema.

Problema general.

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?

Problema específico 1.

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?

Problemas específico 2.

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?

Problemas específico 3.

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?

Problemas específico 4.

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima 2016?

Problemas específico 5.

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?

Problema específica 6.

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y las competencias técnicas del personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general.

La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis específica 1.

La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis específica 2.

La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis específica 3.

La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis específica 4.

La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis específica 5.

La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis específica 6.

La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Objetivo específico 1.

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Objetivo específico 4.

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima 2016.

Objetivo específico 5.

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Objetivo específico 6.

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables de investigación

2.1.1. Variable 1: Gestión del conocimiento.

Definición conceptual.

Nonaka y Takeuchi (1995) sostuvieron: “Es la creación de conocimiento organizacional, debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p.57).

Se mide por medio de una ficha de encuesta tomando en cuenta sus dimensiones (creación del conocimiento, transferencia y almacenamiento del conocimiento, aplicación y uso del conocimiento) constituido por ítems. Serán las respuestas que darán a conocer si el personal administrativo, reconoce a la gestión del conocimiento en la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima - 2016.

2.1.2. Variable 2: Desempeño laboral.

Definición conceptual.

Snell y Bohlander (2013) definieron: “Proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa” (p. 344).

La variable desempeño laboral se define a través de las dimensiones: flexibilidad y compromiso institucional, transparencia, planificación y gestión, liderazgo, trabajo en equipo y competencias técnicas. Cada uno con sus indicadores, los cuales serán medidos usando un cuestionario de ítems; es así que las respuestas darán a conocer si el personal administrativo reconoce el desempeño laboral en la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

2.2. Operacionalización de la variable

2.2.1. Definición operacional.

En lo que respecta a la variable Gestión del conocimiento, se establecieron las siguientes 3 dimensiones: creación del conocimiento, transferencia y almacenamiento del conocimiento, y la aplicación y uso del conocimiento. La primera dimensión posee 3 indicadores, que son: adquisición de la información, disseminación de información y la interpretación compartida; la segunda dimensión está compuesta por 2 indicadores: almacenar el conocimiento y la transferencia del conocimiento; por último, la tercera dimensión está fundamentada en 3 indicadores: compromiso con el conocimiento, aplicación del conocimiento y la innovación del conocimiento. Cada indicador se fundamenta con sus respectivos ítems o preguntas que medirán la variable mencionada. En este sentido se elaboró un cuestionario compuesto por 30 ítems, en la cual el personal pueda responder interrogantes referentes a la variable Gestión del conocimiento en la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Las respuestas solicitadas se reflejan en una escala Likert que oscila entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), permitiéndose al encuestado posicionarse y discriminar sus respuestas. A continuación se presenta la operacionalización de dicha variable para un mayor panorama:

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión del Conocimiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Categoría	Niveles y Rangos			
1. Creación del conocimiento	Adquisición de la información	1, 2, 3	Ordinal	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo 47-74			
	Diseminación de información	4, 5, 6						
	Interpretación compartida	7, 8, 9, 10						
2. Transferencia y almacenamiento del conocimiento	Almacenar el conocimiento	11,12,13,14		(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Regular 75-102		
	Transferencia del conocimiento	15, 16, 17, 18, 19, 20						
3. Aplicación y uso del conocimiento	Compromiso con el conocimiento	21, 22, 23					(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
	Aplicación del conocimiento	24, 25, 26, 27, 28						
	Innovación del conocimiento	29, 30						

En lo que respecta a la variable Desempeño Laboral, se establecieron las siguientes 6 dimensiones: flexibilidad y compromiso institucional, transparencia, planificación y gestión, liderazgo, trabajo en equipo y las competencias técnicas. La primera dimensión posee los siguientes indicadores: desarrollo profesional y personal y el compromiso con la marca institucional; la segunda dimensión con los siguientes indicadores: acceso a la información y participación ciudadana; la tercera dimensión apoyada en los siguientes indicadores: resultados e innovación y el control y supervisión; la cuarta dimensión establecida en los indicadores: estilo de dirección y delegación de funciones; la quinta dimensión compuesta por los indicadores: participación y resultados y la organización y producción; por último, la sexta dimensión posee como indicadores: actitud en el trabajo y calidad en el trabajo. Cada indicador se fundamenta con sus respectivos ítems o preguntas para medir la variable mencionada. En este sentido se elaboró un cuestionario compuesto por 30 ítems, en la cual el personal pueda responder interrogantes referentes a la variable Desempeño laboral en la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Las respuestas solicitadas se

reflejan en una escala Likert que oscila entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), permitiéndose al encuestado posicionarse y discriminar sus respuestas. A continuación se presenta la operacionalización de dicha variable para un mayor panorama:

Tabla 2

Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición	Categoría	Niveles y Rangos
1. Flexibilidad y compromiso institucional	Desarrollo profesional y personal	1, 2, 3	Ordinal	(1) Totalmente en desacuerdo	Malo
	Compromiso con la marca institucional	4, 5			
2. Transparencia	Acceso a la información	6, 7, 8		(2) En desacuerdo	55-84
	Participación ciudadana	9, 10			
3. Planificación y gestión	Resultados e innovación	11, 12, 13		(4) De acuerdo	85-114
	Control y supervisión	14, 15			
4. Liderazgo	Estilo de dirección	16, 17		(5) Totalmente de acuerdo	115-145
	Delegación de funciones	18, 19, 20			
5. Trabajo en equipo	Participación y resultados	21, 22			
	Organización y producción	23, 24, 25			
6. Competencias técnicas	Actitud en el trabajo	26, 27, 28			
	Calidad en el trabajo	29, 30			

2.3. Método

De acuerdo a lo señalado por Cortez e Iglesias (2004), refiere que la metodología es una ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso para la producción de conocimientos científicos. La metodología nos orienta en elegir la forma correcta que vamos a seguir en la obtención y el manejo de los datos durante la investigación.

En lo que respecta a la presente investigación se optó por el método hipotético-deductivo, que consiste en la observación del fenómeno a estudiar, la creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, la deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y la verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos. Así también, la presente investigación es cuantitativa ya que se recolectan los datos mediante instrumentos como el cuestionario, las encuestas y las entrevistas para proceder al análisis y la obtención de resultados.

2.4. Tipo de investigación

En concordancia con los aportes teóricos de Hernández, Fernández y Baptista (2010) es investigación sustantiva en la medida que se realiza el estudio en su misma naturaleza sin afectarlos de manera directa o indirecta. En este caso específicamente se analiza la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

2.5. Diseño de investigación

Se aplicó el diseño descriptivo, no experimental, transversal y correlacional, según los postulados de Hernández et al. (2010).

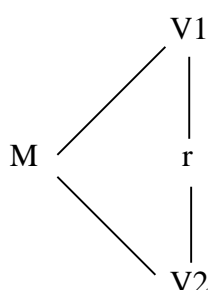
La investigación descriptiva, de acuerdo a Mas (2012) “tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación” (p. 191). En otras palabras, se refiere a las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un determinado momento y tiempo.

Del mismo modo, la investigación no experimental, de acuerdo a Hernández et al. (2010) lo definieron: “Como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 149).

En esa misma línea, la Investigación transversal, de acuerdo a Hernández et al. (2010) sostuvieron: “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

Por último, la investigación correlacional, de acuerdo a Hernández et al. (2010) postularon: “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p. 155).

En donde, el esquema de la presente investigación es:



M = Muestra

V1= Medición de la variable Gestión del conocimiento

V2= Medición de la variable Desempeño laboral

r = Correlación entre ambas variables

2.6 Población, muestra y muestreo

Se detallan a continuación:

2.6.1. Población.

Paletta y Martins (2012) sostienen: “Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones (...) Conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p. 105).

En consecuencia, la población está conformada por 120 colaboradores de la Secretaría de Gestión Pública, Lima, 2016, según la última nómina del personal.

2.6.2. Muestra.

Parella y Martins (2012): “No es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p. 106).

En consecuencia, para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula:

$$n_o = \frac{Z^2 P(1 - P)}{E^2}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

no = Tamaño de la muestra aproximado

N = Tamaño de la población bajo estudio, 120

Z = Valores correspondientes al valor de significancia= 1.96

E = Error de tolerancia de la estimación= 5%

P = Proporción estimada o esperada de la variable (P=0.5, Q=0.5)

Cálculo:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0.5)(0.5)(120)}{0.05^2 (120 - 1) + (1,96)^2 (0.5)(0.5)}$$

n = 114 es la muestra

n = 114 (tamaño de la muestra)

2.6.3. Muestreo.

Se utilizará para la presente investigación el tipo de muestreo probabilístico. La selección de la unidad de análisis se realizó por medio del muestreo aleatorio simple. Epiqueén y Diestra (2013), manifiestan que mediante el muestreo aleatorio simple se eligen individuos de la población de estudio, de manera que todos tienen la misma probabilidad de aparecer hasta alcanzar el tamaño de la muestra deseada.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnica.

Para la presente investigación se usa la técnica de la encuesta. Ésta, según Alvira (2011) lo definió:

La encuesta presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información: recoge información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado y utiliza muestras de la población objeto de estudio. (p. 6)

Dicho esto, se recopila la información con la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario con preguntas claras, precisas y de fácil comprensión para los encuestados.

2.7.2 Instrumento.

Para la presente investigación, se hace uso del instrumento del cuestionario. Para lo cual, Carrasco (2006) sostuvo:

Consiste en presentar (previa orientación y charlas motivadoras) a los encuestados unas hojas o pliegos de papel (instrumentos), conteniendo una

serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo. (p. 318)

En este sentido se elaboró dos cuestionarios en las cuales el colaborador pueda responder interrogantes referentes a la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

En consecuencia, se hace uso de un cuestionario a fin de evaluar la variable de gestión del conocimiento, la cual se encuentra conformada por 3 dimensiones: creación del conocimiento; transferencia y almacenamiento del conocimiento; y aplicación y uso del conocimiento. Así como la variable desempeño laboral, integrada por seis dimensiones: flexibilidad y compromiso institucional; transparencia; planificación y gestión; liderazgo; trabajo en equipo; y las competencias técnicas. De esta manera, el instrumento aplicado en el presente trabajo de investigación está compuesto por un total de 60 ítems.

Las respuestas solicitadas se reflejan en una escala Likert que oscila entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), permitiéndose al encuestado posicionarse y discriminar sus respuestas, según el siguiente detalle:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Se revisó las cualidades métricas del instrumento: validez de contenido y confiabilidad.

Así como el uso de un paquete estadístico, software IBM SPSS 22.0, para validar, procesar y contrastar hipótesis.

A continuación, se presenta la ficha técnica del instrumento de recolección de datos: los cuestionarios de las variables Gestión del conocimiento y Desempeño laboral. A saber:

Tabla 3

Variable 1: Gestión del Conocimiento

Ficha técnica	
Nombre del Instrumento: Cuestionario de Gestión del Conocimiento	
Autor: Alexander Véliz Montero	
Año: 2016	
Descripción: El instrumento evalúa la Gestión del Conocimiento	
Tipo de instrumento: Cuestionario de Gestión del Conocimiento	
Objetivo: Evaluar la Gestión del Conocimiento con relación al Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros	
Población: Personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros	
Número de ítem: 30	
Aplicación: Directa	
Tiempo de administración: 30 minutos	
Normas de aplicación: El usuario marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere evaluado respecto de lo observado	
Escala: De Likert	
Nivel	Rango
Excelente	103-132
Regular	75-102
Bajo	47-74

Tabla 4

Variable 2: Desempeño Laboral

Ficha técnica	
Nombre del Instrumento: Cuestionario de Desempeño Laboral.	
Autor: Alexander Véliz Montero	
Año: 2016	
Descripción: El instrumento evalúa el Desempeño Laboral	
Tipo de instrumento: Cuestionario de Desempeño Laboral.	
Objetivo: Evaluar el Desempeño Laboral con relación a la Gestión del Conocimiento según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros	
Población: Personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.	
Número de ítem: 30	
Aplicación: Directa	
Tiempo de administración: 30 minutos	
Normas de aplicación: El usuario marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere evaluado respecto de lo observado	
Escala: De Likert	
Nivel	Rango
Excelente	115-145
Regular	85-114
Malo	55-84

2.8. Validez y fiabilidad

2.8.1 Validez.

Se refiere al grado que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir. La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos.

Se utilizarán los siguientes aspectos de validación:

Tabla 5

Relación de indicadores y criterios de validación

Indicadores	Criterios
Claridad	: Está formulado con lenguaje apropiado y específico
Objetividad	: Está expresado en conductas observables
Actualidad	: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología
Suficiencia	: Comprende los aspectos en cantidad y calidad
Intencionalidad	: Adecuado para valorar aspectos de las estrategias
Consistencia	: Basado en aspectos teórico-científicos
Coherencia	: Entre los índices, indicadores y las dimensiones
Metodología	: La estrategia responde al propósito del diagnóstico
Pertinencia	: El instrumento es funcional para el propósito de la investigación

Tabla 6

Relación de Validadores

Validador	Resultado
Mgr. José Enrique Núñez Untiveros	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

2.8.2 Fiabilidad de los instrumentos.

Quero, (2010, p.67) definió la fiabilidad como:

La confiabilidad de una medición o de un instrumento, según el propósito de la primera y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna, pero el denominador común es que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación. La confiabilidad de los instrumentos fueron obtenidos mediante la aplicación del coeficiente “Alfa de Cronbach”

que nos dio el grado en que el instrumento es confiable. El coeficiente Alfa de Cronbach (α), se describe mediante la siguiente fórmula estadística:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right] =$$

Dónde:

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

n : Número de ítems

$\sum \sigma_{xi}^2$: Sumatoria de las Varianzas de los ítems

σ_X^2 : Varianza de la variable.

Para determinar la fiabilidad del instrumento, éste fue sometido a través del Alfa de Cronbach. De acuerdo, a lo señalado por Tamayo (2004), refiere que un instrumento es confiable cuando tiene resultados iguales o similares luego de haber aplicado la prueba de manera repetitiva a una misma persona o grupo de ellos, o también, cuando puede ser aplicado por distintos investigadores al mismo tiempo. El Alfa de Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, solo se debe aplicar la medición y se calcula el coeficiente. En este caso la prueba piloto se realizó con 20 trabajadores.

Tabla 7

Fiabilidad del cuestionario de Gestión del Conocimiento

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión del Conocimiento	0.966	30

Interpretación:

Considerando la siguiente escala de acuerdo a De Vellis, citado por García (2006):

Por debajo de .60 es inaceptable

- De .60 a .65 es indeseable
- Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable
- De .70 a .80 es respetable
- De .80 a .90 es buena
- De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo los coeficientes de Alfa de Cronbach superiores a 0.90 lo que indicaría que el grado de fiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 8

Fiabilidad del cuestionario de Desempeño Laboral

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Desempeño Laboral	0.938	30

Interpretación:

Considerando la siguiente escala de acuerdo a De Vellis, citado por García (2006):

- Por debajo de .60 es inaceptable
- De .60 a .65 es indeseable.
- Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.
- De .70 a .80 es respetable.
- De .80 a .90 es buena
- De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo los coeficientes de Alfa de Cronbach superiores a 0.90 lo que indicaría que el grado de fiabilidad del instrumento es muy buena.

2.9. Método de análisis de datos

Cabe señalar que, los resultados del instrumento aplicado en la presente investigación se organizaron en una base de datos, empleándose para ello la hoja de cálculo Excel del software Office 2010. A partir de dicha base de datos, se procedió a exportar al programa SPSS V. 22,0 dando como resultados porcentajes en tablas y figuras para la presentación de la distribución de los datos y la estadística descriptiva.

El coeficiente de correlación por rangos (ρ) o Rho Spearman de acuerdo a lo definido por Ávila (2006), es una medida de asociación entre dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados pueden formar un orden jerárquico para las series.

Prueba de hipótesis: para Díaz (2008) la hipótesis “contiene la respuesta probable al problema de investigación y hace referencia al desenvolvimiento empírico de la variable o relación entre variables” (p. 187).

Nivel de significación: es un concepto estadístico asociado a la verificación de una hipótesis. En pocas palabras, se define como la probabilidad de tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula cuando ésta es verdadera. O sea, la H_0 (hipótesis nula) representa la afirmación de que no hay asociación entre las dos variables estudiadas y la H_1 (hipótesis alternativa) afirma que hay algún grado de relación o asociación entre las dos variables. Por otro lado, se manifiesta que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

2.10. Consideraciones éticas

Se seguirá los siguientes principios:

- Reserva de identidad de los participantes.
- Citas de los textos y documentos consultados.
- No manipulación de resultado.

III. Resultados

3.1. Descripción de los resultados a nivel estadístico descriptivo

Tabla 09

Gestión del Conocimiento y Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016

		Desempeño laboral			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Gestión del conocimiento	Bajo	29 25,4%	11 9,6%	0 0,0%	40 35,1%
	Regular	4 3,5%	20 17,5%	7 6,1%	31 27,2%
	Excelente	0 0,0%	22 19,3%	21 18,4%	43 37,7%
Total		33 28,9%	53 46,5%	28 24,6%	114 100,0%

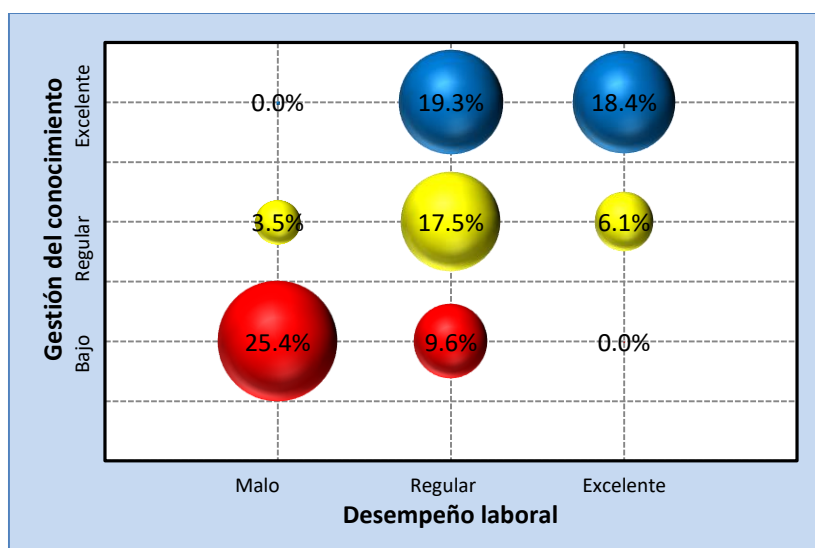


Figura 1. Gestión del conocimiento y el desempeño laboral

El 25,4% manifiesta que la gestión del conocimiento es bajo y el desempeño laboral es malo; el 19,3% ubica a la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en el nivel excelente y regular, respectivamente; finalmente el 18,4% considera a la gestión del conocimiento y el desempeño laboral como excelentes, respectivamente.

Tabla 10

Gestión del conocimiento y flexibilidad y compromiso institucional

		Flexibilidad y compromiso institucional			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Gestión del conocimiento	Bajo	22 19,3%	18 15,8%	0 0,0%	40 35,1%
	Regular	0 0,0%	18 15,8%	13 11,4%	31 27,2%
	Excelente	0 0,0%	18 15,8%	25 21,9%	43 37,7%
Total		22 19,3%	54 47,4%	38 33,3%	114 100,0%

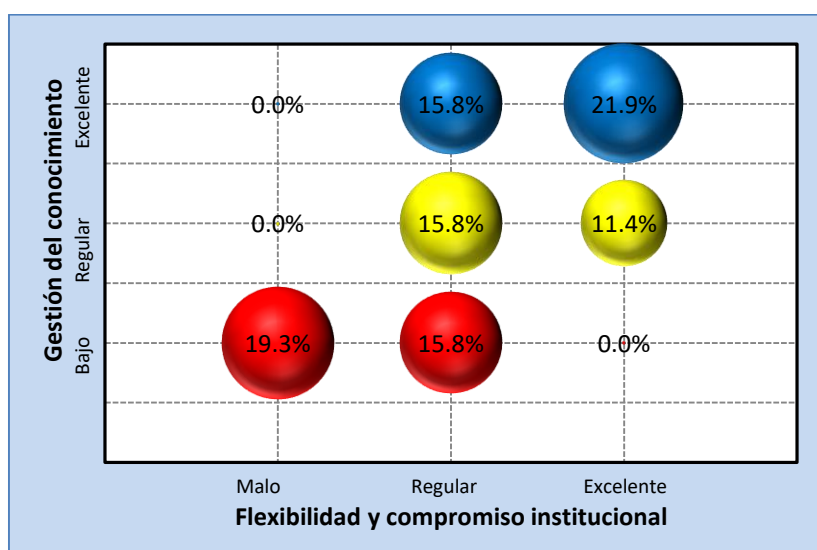


Figura 2. Gestión del conocimiento y flexibilidad y compromiso institucional

El 19,3% manifiesta que la gestión del conocimiento es bajo y la flexibilidad y el compromiso institucional es malo; el 15,8% precisó que la gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional se ubican en los tres niveles; finalmente, el 21,9% indica que la gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional son excelentes, respectivamente.

Tabla 11

Gestión del conocimiento y transparencia

		Transparencia			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Gestión del conocimiento	Bajo	29 25,4%	8 7,0%	3 2,6%	40 35,1%
	Regular	16 14,0%	11 9,6%	4 3,5%	31 27,2%
	Excelente	0 0,0%	11 9,6%	32 28,1%	43 37,7%
Total		45 39,5%	30 26,3%	39 34,2%	114 100,0%

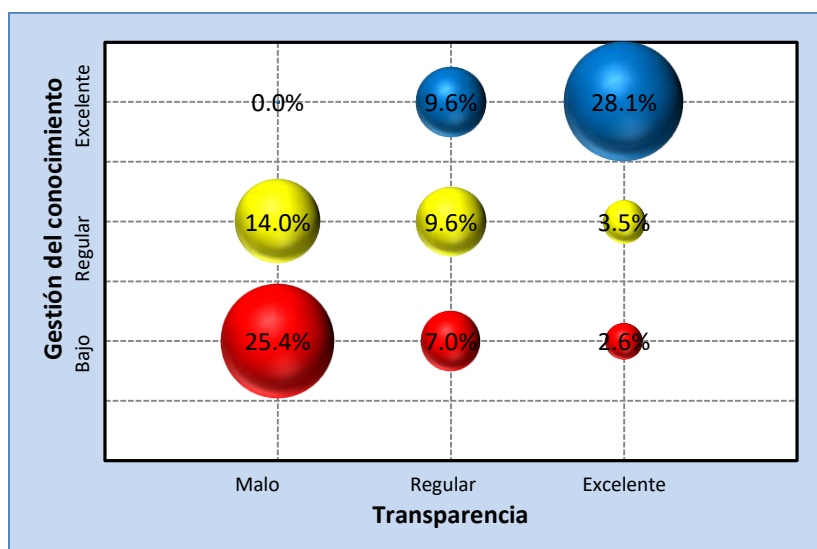


Figura 3. Gestión del conocimiento y transparencia.

El 25,4% señala que la gestión del conocimiento es bajo y la transparencia es malo; el 9,6% indica que la gestión del conocimiento es excelente y la transparencia regular, respectivamente; finalmente, el 28,1% indica que la gestión del conocimiento y la transparencia son excelentes.

Tabla 12

Gestión del conocimiento y la planificación y gestión

		Planificación y gestión			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Gestión del conocimiento	Bajo	22 19,3%	18 15,8%	0 0,0%	40 35,1%
	Regular	0 0,0%	17 14,9%	14 12,3%	31 27,2%
	Excelente	0 0,0%	22 19,3%	21 18,4%	43 37,7%
Total		22 19,3%	57 50,0%	35 30,7%	114 100,0%

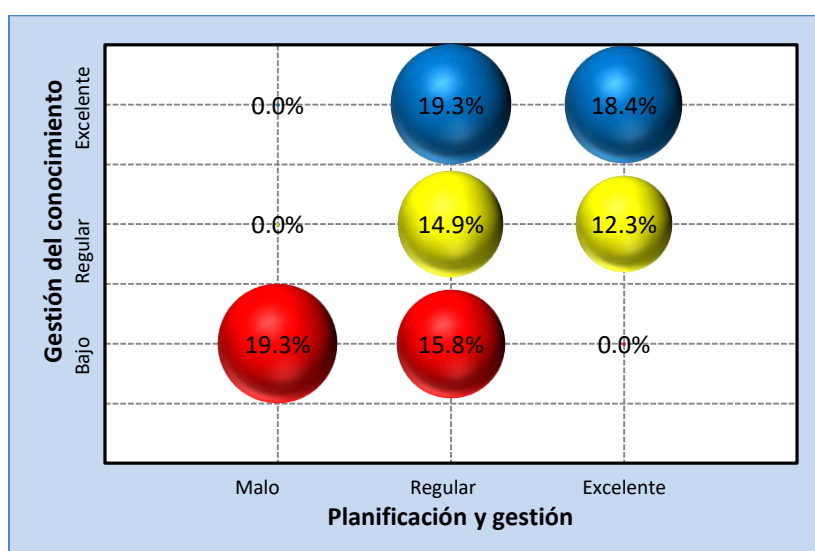


Figura 4. Gestión del conocimiento y la planificación y gestión

El 19,3% manifiesta que la gestión del conocimiento es bajo y la planificación y gestión es malo; el 19,3% indica que la gestión del conocimiento es excelente y la planificación y gestión es regular; finalmente el 18,4% indica que la gestión del conocimiento y la planificación y gestión son excelentes.

Tabla 13

Gestión del conocimiento y el liderazgo

		Liderazgo			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Gestión del conocimiento	Bajo	11 9,6%	29 25,4%	0 0,0%	40 35,1%
	Regular	0 0,0%	10 8,8%	21 18,4%	31 27,2%
	Excelente	0 0,0%	11 9,6%	32 28,1%	43 37,7%
Total		11 9,6%	50 43,9%	53 46,5%	114 100,0%

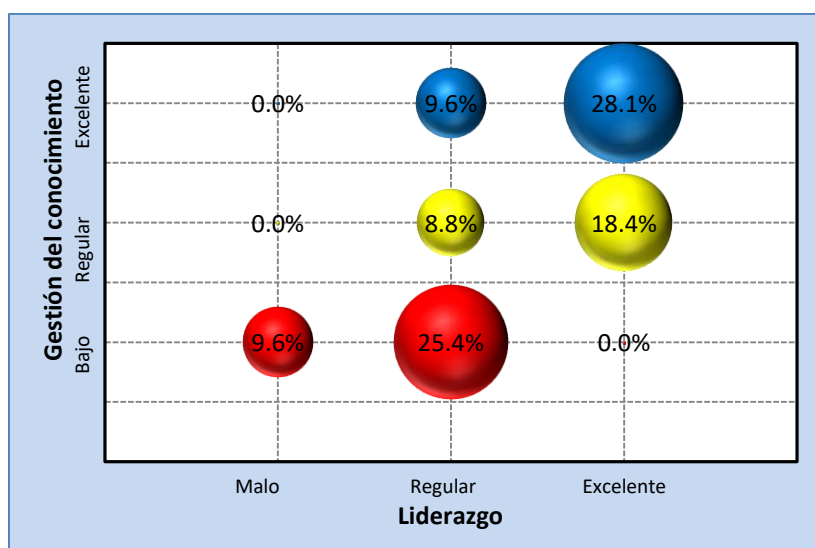


Figura 5. Gestión del conocimiento y el liderazgo

El 25,4% manifiesta que la gestión del conocimiento es bajo y el liderazgo es regular; el 28,1% indica que la gestión de conocimiento y el liderazgo son excelentes; finalmente el 9,6% señala que la gestión del conocimiento es bajo y el liderazgo es malo.

Tabla 14

Gestión del conocimiento y trabajo en equipo

		Trabajo en equipo			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Gestión del conocimiento	Bajo	22 19,3%	18 15,8%	0 0,0%	40 35,1%
	Regular	0 0,0%	18 15,8%	13 11,4%	31 27,2%
	Excelente	0 0,0%	18 15,8%	25 21,9%	43 37,7%
Total		22 19,3%	54 47,4%	38 33,3%	114 100,0%

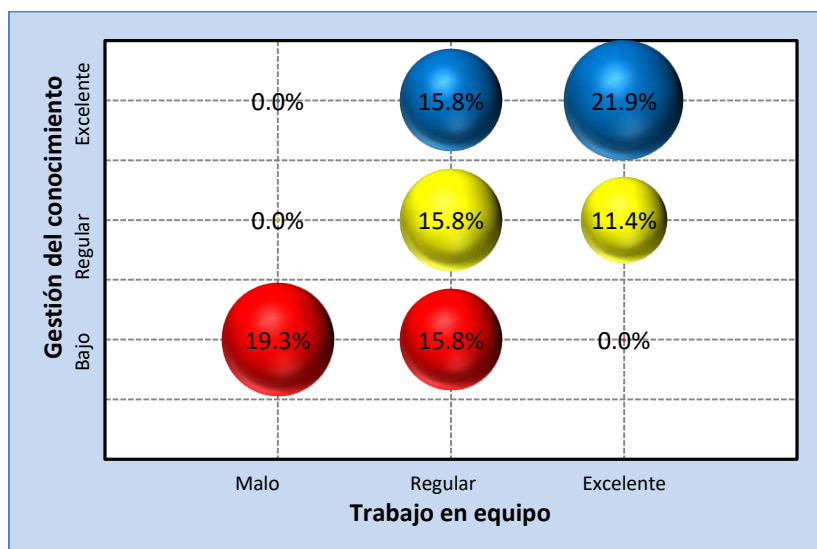


Figura 6. Gestión del conocimiento y trabajo en equipo

El 21,9% indica que la gestión de conocimiento y el trabajo en equipo son excelentes, respectivamente; el 15,8% señala el mismo porcentaje para la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo en los tres niveles; finalmente el 19,3% señala que la gestión del conocimiento es bajo y el trabajo en equipo es malo.

Tabla 15

Gestión del conocimiento y las competencias técnicas

		Competencia técnica			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Gestión del conocimiento	Bajo	29 25,4%	8 7,0%	3 2,6%	40 35,1%
	Regular	16 14,0%	11 9,6%	4 3,5%	31 27,2%
	Excelente	0 0,0%	11 9,6%	32 28,1%	43 37,7%
Total		45 39,5%	30 26,3%	39 34,2%	114 100,0%

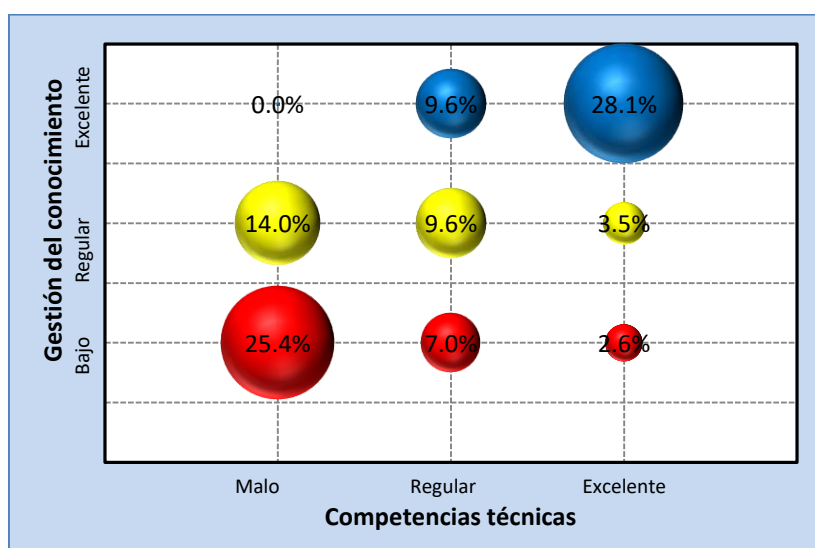


Figura 7. Gestión del conocimiento y las competencias técnicas.

El 28,1% indica que la gestión del conocimiento y la competencia técnica son excelentes, respectivamente; el 7% señala que la gestión del conocimiento es bajo y la competencia técnica es regular; finalmente el 25,4% indica que la gestión del conocimiento es bajo y la competencia técnica es malo.

3.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general de la investigación.

H₀: La Gestión del Conocimiento no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

H_a: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Nivel de significación.

El nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión.

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H₀

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H₀

Tabla 16

Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral

		Gestión del conocimiento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	1,000	,836**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	114	114
	Desempeño laboral	,836**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	114	114

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,836 indica que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación

positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis Específica 1.

H₀: La Gestión del Conocimiento no se relaciona significativamente con la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

H_a: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Tabla 17

Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional

		Gestión del conocimiento	Flexibilidad y compromiso institucional
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	1,000	,956**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	114	114
Rho de Spearman	Flexibilidad y compromiso institucional	,956**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	114	114

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,956 indica que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación positiva muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la

flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis Específica 2.

H₀: La Gestión del Conocimiento no se relaciona significativamente con la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

H_a: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Tabla 18

Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y la transparencia

		Gestión del conocimiento	Transparencia	
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	Coefficiente de correlación	,914**	
		Sig. (bilateral)	,000	
	Transparencia	N	114	114
		Coefficiente de correlación	,914**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,914 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis Específica 3.

H₀: La Gestión del Conocimiento no se relaciona significativamente con la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

H_a: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Tabla 19

Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y la planificación y gestión

		Gestión del conocimiento	Planificación y gestión
Gestión del conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,693**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	114	114
Planificación y gestión	Coefficiente de correlación	,693**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	114	114

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,693 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva moderado y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis Específica 4.

H₀: La Gestión del Conocimiento no se relaciona significativamente con el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

H_a: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Tabla 20

Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y el liderazgo

		Gestión del conocimiento	Liderazgo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,713**
	Gestión del conocimiento		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	114	114
	Liderazgo		
	Coeficiente de correlación	,713**	1,000
Liderazgo	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	114	114

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,713 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis Específica 5.

H₀: La Gestión del Conocimiento no se relaciona significativamente con el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

H_a: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Tabla 21

Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo

		Gestión del conocimiento	Trabajo en equipo
Gestión del conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,820**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	114	114
Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,820**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	114	114

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,820 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Hipótesis Específica 6.

H₀: La Gestión del Conocimiento no se relaciona significativamente con las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

H_a: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Tabla 22

Correlación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y las competencias técnicas

			Gestión del conocimiento	Competencia técnica
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	114	114
	Competencias técnicas	Coeficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,742 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

IV. Discusión

En la hipótesis general se concluyó el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,836 indica que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral, según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Este resultado se asemeja a lo encontrado por Moncada (2015) en su tesis de maestría, titulada “Gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, 2015”, en donde se concluyó que después de contrastar las hipótesis se afirma que existe una relación directa y significativa entre la variable de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral del gestor público según el Modelo SERVQUAL en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, 2015.

En la hipótesis específica 1, se concluyó mediante la coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,956 indica que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación positiva muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Este resultado se asemeja a lo encontrado por Borda (2014) en su tesis de maestría titulada “Gestión del conocimiento y productividad de los trabajadores del Ministerio de Cultura, Lima, 2014”, en donde se concluyó que existe relación moderada entre la gestión del conocimiento y la productividad de los trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 8 Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura.

En la hipótesis específica 2, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,914 indica que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación positiva muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona

significativamente con la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Este resultado se asemeja a lo encontrado por Alfonso (2015) en su tesis de doctor titulada “Propuesta de modelo de gestión del conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje y su aplicación en el área de salud”, en donde se concluyó que todos los involucrados (refiérase a la muestra) reconocieron el valor teórico y práctico para el desarrollo de la gestión del conocimiento en los entornos virtuales de aprendizaje en el Sistema Nacional de Salud para transparentar el conocimiento y la información pública; por ejemplo, los productos documentales (informes, proyectos, documentos, etc.).

En la hipótesis específica 3, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,693 indica que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación positiva moderado y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Este resultado se asemeja a lo encontrado por Inche (2010) en su tesis de doctor titulada “Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una Institución Educativa en el Perú”, en donde concluyó que la gestión del conocimiento permite que el capital intelectual de una organización aumente en forma significativa la gestión y planificación y la capacidad de aprendizaje, para la solución de problemas con el objetivo de mejorar la actuación organizacional.

En la hipótesis específica 4, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,713 indican que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Este resultado se

asemeja a lo encontrado por Olaya (2014) en su tesis de maestría titulada “Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico de la Producción, 2014”, en donde concluyó que existe una relación directa entre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral del personal, ya que es a través de un buen rendimiento y desempeño que se gesta una cultura de liderazgo y dirección en los colaboradores en pos del establecimiento de un liderazgo público.

En la hipótesis específica 5, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,820 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Este resultado se asemeja a lo encontrado por Quezada y Samán (2015) en su tesis de maestría titulada “Las tecnologías de información y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, 2014”, en donde se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, alta y directamente proporcional entre las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el desempeño laboral de los trabajadores del INEI, haciendo más eficaz el trabajo en equipo y resolviendo las actividades laborales más oportunamente.

En la hipótesis específica 6, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,742 indica que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Esto se asemeja a lo expuesto por Alles (2006), quien sostuvo que las competencias técnicas se conforman por las características de personalidad que orientan el éxito personal u organizacional; cabe precisar que Alles (2006) puntualiza y diferencia las características exactas de la personalidad que vehiculizan a un colaborador a poseer una performance superior o de éxito, y no a

las capacidades regulares o normales que todo colaborador posee, sino más bien a las que le hacen un talante humano.

V. Conclusiones

- Primera: La presente investigación demuestra que con respecto a la hipótesis general, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,836 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- Segunda: La presente investigación demuestra que con respecto a la hipótesis específica 1, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,956 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- Tercera: La presente investigación demuestra que con respecto a la hipótesis específica 2, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,914 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- Cuarta: La presente investigación demuestra que con respecto a la hipótesis específica 3, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,693 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- Quinta: La presente investigación demuestra que con respecto a la hipótesis específica 4, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,713 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo según el

personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Sexta: La presente investigación demuestra que con respecto a la hipótesis específica 5, el coeficiente de correlación de 0,820 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Séptima: La presente investigación demuestra que con respecto a la hipótesis específica 6, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,742 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

VI. Recomendaciones

- Primera:** En lo que respecta a la gestión del conocimiento, se recomienda una capacitación permanente, presencial y virtual, para el reforzamiento y fortalecimiento de competencias asociadas a los procesos de administración, gestión y análisis de información, con el objetivo de enriquecer el conocimiento institucional y las habilidades informativas. De esta manera, se conformará una cultura de emprendimiento e innovación.
- Segunda:** Promocionar y difundir los beneficios de la gestión del conocimiento en todas las reparticiones del Estado, con el objetivo de la implementación de sus Planes de Gestión del Conocimiento.
- Tercera:** Se recomienda conformar una base de datos interinstitucional (repositorio digital) de experiencias y buenas prácticas en temas relacionados a la gestión del conocimiento de las entidades públicas que han hecho suyo este concepto y que lo estén ejerciendo en sus procesos.
- Cuarta:** Se debe preparar a los colaboradores para generar una cultura de gestión del conocimiento y de transferencia de información, de manera que se optimicen los procesos.
- Quinta:** Se recomienda, para lograr y promover un desempeño laboral, el reconocimiento del trabajo por parte del jefe inmediato, ya que al reconocer que se está ejecutando una buena labor en el trabajo, el colaborador hará que se sienta más valorado, útil y reforzará su autoestima.
- Sexto:** Reclutar a los egresados de la Maestría en Gestión del Conocimiento (UNMSM) para que puedan realizar sus prácticas en la gestión pública.

VII. Referencias

- Acosta, J. (2006). *Marketing personal: el camino al éxito*. España: ESIC.
- Alberich, T. y Sotomayor, E. (2014). *Planificación, gestión y evaluación. Manual básico para la acción social*. Madrid: Dykinson S.L.
- Alfonso, I. (2015). *Propuesta de modelo de gestión del conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje y su aplicación en el área de salud*. Tesis para optar el grado de Doctor por la Facultad de Comunicación, Departamento de Ciencias de la Información. Universidad de la Habana, Cuba. Recuperado de: http://tesis.repo.sld.cu/963/1/TESIS_DOCTORAL_ILEANA_ALFONSO_9-6-2015.pdf
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Tesis para optar al grado de Magíster por la Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile, Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Ávila, L. (2012). *El desempeño laboral de los egresados de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, en la opinión de los empleadores*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/712/1/RI000304.pdf>
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. España: EUMED.
- Berro, M.; Romano, C. & Menéndez, W. (2013). *Oficina de transparencia. Guía práctica para su creación y funcionamiento*. Uruguay: Tamburini Rec.
- Bennis, W. y Goleman, D. (2008). *Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad*. España: Alienta.

- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. España: La Muralla.
- Borda, N. (2014). *Gestión del conocimiento y productividad de los trabajadores del Ministerio de Cultura, Lima, 2014*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Gestión Pública. Escuela de Post-Grado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Bustos, E; Cerecedo, M & García. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. *Revista Electrónica De Investigación Educativa*, 18(1), 128-139.
- Cabo, J. (2014). *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias*. España: Díaz de Santos.
- Callomamani, R. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación, Mención: Gestión de la Educación. Escuela de Post-Grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Castells, M. (1999). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red*. México: Siglo XXI.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Perú: San Marcos.
- Carrión, F. (2010). *Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa de ramo automotriz*. Tesis para optar al grado de Magíster por la Facultad de Contaduría y administración. Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2194/1/RI001696.pdf>
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica (2a ed.)*. Lima: San Marcos.
- Charria, H.; Sarsosa, V.; Uribe, F; López, N. & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología Desde El Caribe*, (28), 133-165.

- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiang, M.; Méndez, G. & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 21-36.
- Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159-165.
- Crespo, T; Peña, J.; López, J. & Carreño, F. (2003). *Administración de empresas*. España: MAD.
- Cortez, M. e Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre la metodología de la investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Díaz, C. y Natera, A. (2014). *El coraje de liderar. La democracia amenazada en el siglo XXI*. España: TECNOS.
- De la Hoz, J.; Carrillo, E. & Gómez, L. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios. *Ad-minister*, Julio-Diciembre, 71-85.
- Del Pozo, J. (2012). *Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. España: Narcea.
- Dalton, M.; Hoyle, D. & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas (3a ed.)*. México: Thomson.
- Epiquién, M. y Diestra, E. (2013). *Hacia el logro de una investigación cuasiexperimental*. Perú: Danny.
- Fischmann, D. (2005). *El líder transformador I*. Perú: UPC.
- Gallego, D. y Valdivia, J. (2013). *Las comunidades de prácticas virtuales: un espacio de participación para la mejora de las prácticas educativas del profesorado*. España: Dykinson.

- Gallego, L.; Muñoz, A. & Carmona, E. (2008). *Dashboard digital del docente*. Colombia: Elizcom.
- García, F. (2012). *Gestión del conocimiento. Selección de soluciones tecnológicas*. España: Grupo de Investigación en Interacción y e-Learning, Universidad de Salamanca.
- García, L. (2014). *Motivación laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México*. Tesis para optar el grado de Magíster en Recursos Humanos por la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Morelos, México. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/377/1/Tesis%20de%20Mtr%C3%ADa.%20en%20Rec.%20Humanos%20de%20Lidia%20Esther%20Garc%C3%ADa%20Garc%C3%ADa.pdf>
- García, C. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas.
- García, C. (2010). *Motivación en el trabajo: teoría y práctica*. España: ESIC.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, A. (2010). *La gestión del conocimiento como apoyo en la administración del sistema eléctrico nacional*. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias por el Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de: <http://tesis.ipn.mx/xmlui/handle/123456789/9759>
- Inche, J. (2010). *Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una Institución Educativa en el Perú*. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Escuela de Post-Grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Lladó, D.; Sánchez, L. & Navarro, M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Estados Unidos: Palibrio LLC.
- Ley N° 27815, *Ley del Código de Ética de la Función Pública*. (18 de abril de 2005). Lima: Congreso de la República del Perú. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/Ley27815.pdf>

- Martínez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Mas, F. (2012). *Temas de investigación comercial* (6a ed.). España: Club Universitario.
- Matilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. España: Editorial UOC.
- MacNeil, I. (1985). Relational Contracts: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 5, 483-525.
- Marengo, C. (2013). *La gestión del conocimiento en el sector público chaqueño*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gobierno y Economía Política por la Universidad Nacional de General San Martín, Argentina. Recuperado de: <http://escueladegobierno.chaco.gov.ar/files/tesis/tesis-marengo-cristian.pdf>
- Maxwell, J. (2015). *El manual de liderazgo: 26 lecciones fundamentales que todo líder necesita*. México: Thomas Nelson, Inc.
- Mejía, M. y Sarmiento, F. (2015). *Modelo para la gestión del conocimiento desde el Estado y la función pública hacia el ciudadano en Colombia*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión de la Información. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garabito, Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/238/1/FC-Maestria%20en%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Informaci%C3%B3n-1099203377.pdf>
- Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría de Administración Financiera del Ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano. Universidad Tecnológica de Equinoccial, Ecuador. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf
- Meza, L. (2013). *La cultura y el compromiso organizacional en un organismo descentralizado de la Administración Pública de Querétaro*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Administración y Alta Dirección, Facultad de Administración y Contaduría. Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/610/1/RI000100.pdf>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Moncada, H. (2015). *Gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en el tribunal superior de justicia militar policial centro, Lima, 2015*. Tesis para

optar el grado de Magíster, Mención: Gestión Pública. Escuela de Post-Grado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Montes, L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos*. Tesis para optar el grado de Magister, Mención: Gestión Empresarial. Escuela de Post-Grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Muñoz, A. (2012). *Caos o planificación*. Buenos Aires: Balletin Dance.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Núñez, A. (2012). *El nuevo directivo público. Claves de liderazgo para la gestión pública*. España: Eunsa.

Olaya, L. (2014). *Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico de la Producción, 2014*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Gestión Pública. Escuela de Post-Grado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Paez, I. (1992). *Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional. Retos y oportunidades*. Venezuela: Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar.

Palomo, T. (2015). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial.

Palomo, T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial

Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: FEDUPEL.

Pedraza, E.; Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.

Peluffo, M. y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Chile: CEPAL.

- Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El Profesional De La Información*, 25(4), 526-534.
- Perú, Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). Plan Anual de Desarrollo de Personas. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Ponce, A. y Alabart, Y. (2015). Programa de gestión del conocimiento para el área de cocina de un hotel. *Retos Turísticos*, 14(2), 1-15.
- Prietto, D. (2015). *Trabajando en equipo: las seis C de un ministerio saludable*. Miami: Vida.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
- Quero, Y.; Mendoza, F. & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, Enero-Abril, 22-33.
- Quezada, Z. y Samán, C. (2015). *Las tecnologías de información y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, 2014*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Gestión Pública. Escuela de Post-Grado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Rafael, G. (2012). *Cómo ser un buen líder: principios de liderazgo que cambiarán tu vida para siempre*. Estados Unidos: Palibrio.
- Rabouin, R.; Astarloa, L.; Bataller, R.; Berdiñas, L.; Bocchi, G.; Cucchi, D.; Giolo, R.; Gnazzo, L.; Revah, J. & Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Reis P. (2007). *Evaluación del desempeño*. España: Verlag Dashöfer.
- Riesco, M. (2006). *El negocio del conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Ríos, C. (2012). *Aplicación del modelo de gestión del conocimiento a partir del método de Nonaka y Takeuchi a la empresa "La primavera del Drywall"*. Anteproyecto presentado para optar al título de Especialista en Gestión de Información y Bases de Datos. Escuela de Post-Grado, Universidad de San Buenaventura, Colombia.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Pearson Educación.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. España: Editorial UOC.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España: ESIC.
- Santillán, M. (2010). *Gestión del Conocimiento. El modelo de gestión de empresas en el siglo XXI*. España: Netbiblo.
- Santana, M; Cabello, J; Cubas, R. & Medina, V. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento*. Perú: Universidad ESAN.
- Sánchez, J. (2013). *Desempeño Laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración. Escuela de Post-Grado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Segovia, R. (2013). *Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Escuela de Post-Grado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4a ed.). México: LIMUSA.
- Tarí, J. y García, M. (2011). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151-176.
- Talledo, M. (2013). *Modelo de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú*. Tesis para

optar el grado de Magíster en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información. Escuela de Post-Grado. Universidad de Piura, Piura, Perú.

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(64), 231-249. Recuperado de: <http://search.proquest.com/openview/3ab60647cc71baa187f201c2c87336c8/1?pq-origsite=gscholar>

Topchik, G. (2008). *Cómo desarrollar a su equipo. Gerente por primera vez*. Estados Unidos: Thomas Nelson, Inc.

Toledo, M. (2010). *La gestión del conocimiento en el proceso de innovación de las empresas del sector servicios del Distrito Federal, 2008-2009*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencias por el Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de: <http://tesis.ipn.mx/xmlui/handle/123456789/9907>

Valenzuela, Y. (2015). *Sistema de gestión del conocimiento para la optimización de la relación entre los servicios y las inversiones del Banco de la Nación*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ingeniería de Computación y Sistemas con mención en Gestión de Tecnologías de Información. Escuela de Post-Grado. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. España: Díaz de Santos.

Vásquez, R. (2010). *Técnicas de mando y dirección de equipos*. España: Ideaspropias.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Werther, W. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Zamora, R. (2011). *Trabajo en equipo: motivación, compromiso y resultados*. España: Lulu.

Apéndices

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Apéndice A: Matriz de consistencia

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN EL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, LIMA, 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p>Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?</p> <p>Problemas específicas</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p>	V1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles	Rango	
			Creación del conocimiento	Adquisición de la información	Del (1) al (10)	Excelente	103-132	Afa de Cronbach
				Diseminación de información				
				Interpretación compartida				
			Transferencia y almacenamiento del conocimiento	Almacenar el conocimiento	Del (11) al (20)	Regular	75-102	
Transferencia del conocimiento								
Aplicación y uso del conocimiento	Compromiso con el conocimiento	Del (21) al (30)	Bajo	47-74				
	Aplicación del conocimiento							
	Innovación del conocimiento							

<p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y las competencias técnicas del personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p>	<p>La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p>	<p>V2: DESEMPEÑO LABORAL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Niveles</th> <th>Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Flexibilidad y compromiso institucional</td> <td>Desarrollo profesional y personal</td> <td rowspan="2">Del (1) al (5)</td> <td rowspan="10">Excelente</td> <td rowspan="10">Alfa de Cronbach</td> </tr> <tr> <td>Compromiso con la marca institucional</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Transparencia</td> <td>Acceso a la información</td> <td rowspan="2">Del (6) al (10)</td> </tr> <tr> <td>Participación ciudadana</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Planificación y gestión</td> <td>Resultados e innovación</td> <td rowspan="2">Del (11) al (15)</td> </tr> <tr> <td>Control y supervisión</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Liderazgo</td> <td>Estilo de dirección</td> <td rowspan="2">Del (16) al (20)</td> </tr> <tr> <td>Delegación de funciones</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Trabajo en equipo</td> <td>Participación y resultados</td> <td rowspan="2">Del (21) al (25)</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Organización y producción</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td>Competencias técnicas</td> <td>Actitud en el trabajo</td> <td rowspan="2">Del (26) al (30)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fuente: Plan Anual de Desarrollo de Personas, Resolución Ministerial N° 21-2015, (30 de enero de 2015). Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.</td> <td>Calidad en el trabajo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles	Rango	Flexibilidad y compromiso institucional	Desarrollo profesional y personal	Del (1) al (5)	Excelente	Alfa de Cronbach	Compromiso con la marca institucional	Transparencia	Acceso a la información	Del (6) al (10)	Participación ciudadana	Planificación y gestión	Resultados e innovación	Del (11) al (15)	Control y supervisión	Liderazgo	Estilo de dirección	Del (16) al (20)	Delegación de funciones	Trabajo en equipo	Participación y resultados	Del (21) al (25)	Regular	Organización y producción	Malo	Competencias técnicas	Actitud en el trabajo	Del (26) al (30)		Fuente: Plan Anual de Desarrollo de Personas, Resolución Ministerial N° 21-2015, (30 de enero de 2015). Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.	Calidad en el trabajo	
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles	Rango																																			
Flexibilidad y compromiso institucional	Desarrollo profesional y personal	Del (1) al (5)	Excelente	Alfa de Cronbach																																			
	Compromiso con la marca institucional																																						
Transparencia	Acceso a la información	Del (6) al (10)																																					
	Participación ciudadana																																						
Planificación y gestión	Resultados e innovación	Del (11) al (15)																																					
	Control y supervisión																																						
Liderazgo	Estilo de dirección	Del (16) al (20)																																					
	Delegación de funciones																																						
Trabajo en equipo	Participación y resultados	Del (21) al (25)			Regular																																		
	Organización y producción				Malo																																		
Competencias técnicas	Actitud en el trabajo	Del (26) al (30)																																					
Fuente: Plan Anual de Desarrollo de Personas, Resolución Ministerial N° 21-2015, (30 de enero de 2015). Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.	Calidad en el trabajo																																						

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN EL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, LIMA, 2016

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO
<p>Tipo: Sustantiva con enfoque cuantitativo</p> <p>Diseño: El presente estudio se clasifica dentro del diseño descriptivo, no experimental, correlacional y transversal.</p> <p>El esquema del presente diseño es el siguiente:</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>Dónde: M = Muestra X = Gestión del Conocimiento Y = Desempeño laboral R = Grado de relación</p>	<p>Población: La población o universo de interés en esta investigación, ésta conformado por 120 trabajadores de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p> <p>Muestra: La muestra en esta investigación está conformada por 114 trabajadores de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.</p>	<p>VARIABLE I: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Tipo de instrumento: Cuestionario de Gestión del conocimiento Año: 2016 Objetivo: Evaluar la gestión del conocimiento con relación al desempeño laboral del personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Población: Personal administrativo de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Número de ítem: 30 Aplicación: Directa Tiempo de administración: 30 minutos Normas de aplicación: El trabajador marcará en cada ítem conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado. Escala: de Likert Técnica: Cuestionario</p> <p>VARIABLE II: DESEMPEÑO LABORAL Tipo de instrumento: Cuestionario de Desempeño laboral Año: 2016 Objetivo: Evaluar el desempeño laboral con relación a la gestión del conocimiento del personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Población: Personal administrativo de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. Número de ítem: 30 Aplicación: Directa Tiempo de administración: 30 minutos.</p>	<p>Coefficiente de Correlación de Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular "ρ", los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde: ρ = Coeficiente de correlación por rango de Spearman \sum = Diferencia entre los rangos d = Diferencia entre los correspondientes estadísticos. n = Número de parejas</p> <p>Nivel de Significación: Si $p < 0.05 \Rightarrow$ Existe relación entre las variables Si $p > 0.05 \Rightarrow$ No Existe relación entre las variables</p>

Apéndice B

Cuestionario N° 1

Variable a medir: Gestión del Conocimiento

Instrucciones:

Marque con un aspa (x) su respuesta en los recuadros

ITEMS						
1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4) De acuerdo, 5) Totalmente de acuerdo						
	Dimensión 1: Creación del conocimiento	1	2	3	4	5
1	Considera usted que los directivos y/o jefes de la institución interactúan entre sí, favoreciendo la creación del conocimiento.					
2	Considera usted que en su área de trabajo siempre se captura el conocimiento no documentado (know-how) de los colaboradores.					
3	Considera usted que la institución comparte información informal y formal, frecuentemente y sin trabas.					
4	Considera usted que la institución tiene un eficiente sistema de exploración de información interna y externa.					
5	Considera usted que la información obtenida por diversas fuentes es eficientemente procesada e integrada al interior de la institución.					
6	Considera usted que la institución elabora reportes donde se informa los avances producidos en ella misma.					
7	Considera usted que la modificación e innovación de actividades laborales se basa en el uso de nuevos conocimientos y habilidades.					
8	Considera usted que el impacto que se está obteniendo con el Sistema de Gestión del Conocimiento de la institución es positivo.					
9	Considera usted que los directivos y/o jefes, normalmente están de acuerdo en cómo la nueva información afecta a la institución.					
10	Considera usted que la institución es capaz de desechar la información.					
	Dimensión 2: Transferencia y almacenamiento del conocimiento					
11	Considera usted que las bases de datos de la institución proporcionan información necesaria para la ejecución de las labores.					
12	Considera usted que en la institución existen procesos para recoger propuestas y convertirlas como parte del conocimiento de ella misma.					
13	Considera usted que en la institución se puede acceder a las bases de datos y documentos físicos a través de algún tipo de red informática.					
14	Considera usted que la rotación de personal no supone una pérdida de conocimiento o habilidades importantes para la institución.					
15	Considera usted que la capacidad de crear nuevos procesos, ideas o prácticas se basa en los conocimientos compartidos.					
16	Considera usted que el desempeño laboral mejora cuando se aplican nuevos conocimientos y habilidades compartidos.					
17	Considera usted que la institución realiza inversiones en la adquisición de tecnologías de la información y del conocimiento.					
18	Considera usted que los colaboradores de la institución transfieren y comparten conocimientos mutuamente.					

19	Considera usted que en la institución existen protocolos para distribuir las propuestas de los colaboradores, una vez evaluadas.					
20	Considera usted que la institución dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas.					
	Dimensión 3: Aplicación y uso del conocimiento					
21	Considera usted que en el establecimiento de alianzas y redes externas con otras instituciones ayudan a fomentar el conocimiento.					
22	Considera usted que los acuerdos de cooperación con universidades y centros tecnológicos ayudan a fomentar el conocimiento.					
23	Considera usted que en la institución se ofrecen oportunidades de capacitación para mejorar las habilidades de los colaboradores.					
24	Considera usted que en la institución se hace uso de base de datos sobre patentes, informes técnicos, publicaciones científicas, etc.					
25	Considera usted que los colaboradores toman decisiones basadas en la aplicación de conocimientos previamente generados.					
26	Considera usted que los documentos digitales de la website de la institución se accesan con facilidad para su uso y aplicación.					
27	Considera usted que las sugerencias aportadas por la ciudadanía y las consultorías se incorporan en los procesos de la institución.					
28	Considera usted que los procesos son documentados a través de manuales, estándares o normas de calidad, entre otros.					
29	Considera usted que en la institución se realizan reuniones donde se informa de los últimos descubrimientos en gestión del conocimiento.					
30	Considera usted que los colaboradores dan soluciones mediante el diálogo o focus group a cuestiones que afectan a toda la institución.					

Cuestionario N° 2

Variable a medir: Desempeño Laboral

Instrucciones:

Marque con un aspa (x) su respuesta en los recuadros.

ITEMS						
1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4) De acuerdo, 5) Totalmente de acuerdo						
	Dimensión 1: Flexibilidad y compromiso institucional	1	2	3	4	5
1	Considera usted que se siente orgulloso de los productos y/o servicios ofrecidos por la institución.					
2	Considera usted que su remuneración va de acuerdo a su desempeño y logros alcanzados en la institución.					
3	Considera usted que existen oportunidades de ascender y progresar en la institución.					
4	Considera usted que asume los valores institucionales en su accionar, así como demuestra sentido de pertenencia a la institución.					
5	Considera usted que se siente satisfecho con el ambiente y la cultura organizacional de la institución.					
Dimensión 2: Transparencia						
6	Considera usted que los trámites para acceder a los servicios y/o productos de la institución son adecuados y convenientes.					
7	Considera usted que los medios tecnológicos para acceder a la información, tales como el buscador y el portal de transparencia se encuentran actualizados.					
8	Considera usted que la transparencia económica ejecutada está sustentada en los programas, las consultorías, etc.					
9	Considera usted que la institución gestiona de manera eficaz los canales formales de información del quehacer institucional (boletín informativo, semanario, redes sociales, etc.).					
10	Considera usted que los mecanismos de participación ciudadana son eficientes.					
Dimensión 3: Planificación y gestión						
11	Considera usted que su estilo de trabajo genera credibilidad frente al manejo de información y ejecución de actividades.					
12	Considera usted que resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.					
13	Considera usted que los productos y/o servicios de la institución responden a los objetivos y a las necesidades de la ciudadanía.					
14	Considera usted que realiza sus actividades sin que requiera supervisión, asumiendo las consecuencias que se derivan de ello.					
15	Considera usted que se respeta la planificación en lo referente a espacios, tiempos, apoyos y recursos.					
Dimensión 4: Liderazgo						
16	Considera usted que los directivos poseen la habilidad de expresar ideas y metas, sin atropellar a las de los colaboradores.					
17	Considera usted que los directivos tienen la habilidad para convencer e influir en los colaboradores.					
18	Considera usted que posee una actitud positiva, con iniciativa hacia la mejora, al logro y a la no resistencia al cambio. Es proactivo.					

19	Considera usted que es consciente de sus debilidades y fortalezas para adecuarlos a situaciones y exigencias específicas y cambiantes.					
20	Considera usted que se involucra a todos los colaboradores en la solución de los problemas (dirección participativa).					
	Dimensión 5: Trabajo en equipo					
21	Considera usted que aporta información relevante, actualizada y atinente a los desafíos que debe enfrentar el equipo.					
22	Considera usted que se fomenta la reflexión y discusión en el equipo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás.					
23	Considera usted que antes de entregar los informes y/o producto, el equipo lo revisa y se plantean modificaciones y sugerencias.					
24	Considera usted que los directivos analizan el desempeño, empleando métodos de supervisión y evaluación.					
25	Considera usted que se propicia un clima de equipo agradable, de tolerancia, respeto, y buen trato.					
	Dimensión 6: Competencias técnicas					
26	Considera usted que busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por la institución.					
27	Considera usted que se adapta al cambio ante situaciones nuevas o cambios en los planes de trabajo asignados o instrucciones nuevas.					
28	Considera usted que demuestra automotivación, entusiasmo y confianza en lograr resultados; se esmera por conseguirlos.					
29	Considera usted que la medición del desempeño y el reconocimiento contribuye al desarrollo de la calidad en la institución.					
30	Considera usted que el perfil del colaborador es acorde a las habilidades específicas del puesto de trabajo.					

Apéndice C

Validación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1 Creación del conocimiento							
1	Considera usted que los directivos y/o jefes de la institución interactúan entre sí, favoreciendo la creación del conocimiento.	✓		✓		✓		
2	Considera usted que en su área de trabajo siempre se captura el conocimiento no documentado (know-how) de los colaboradores.	✓		✓		✓		
3	Considera usted que la institución comparte información informal y formal, frecuentemente y sin trabas.	✓		✓		✓		
4	Considera usted que la institución tiene un eficiente sistema de exploración de información interna y externa.	✓		✓		✓		
5	Considera usted que la información obtenida por diversas fuentes es eficientemente procesada e integrada al interior de la institución.	✓		✓		✓		
6	Considera usted que la institución elabora reportes donde se informa los avances producidos en ella misma.	✓		✓		✓		
7	Considera usted que la modificación e innovación de actividades laborales se basa en el uso de nuevos conocimientos y habilidades.	✓		✓		✓		
8	Considera usted que el impacto que se está obteniendo con el Sistema de Gestión del Conocimiento de la institución es positivo.	✓		✓		✓		
9	Considera usted que los directivos y/o jefes, normalmente están de acuerdo en cómo la nueva información afecta a la institución.	✓		✓		✓		
10	Considera usted que la institución es capaz de desechar la información.	✓		✓		✓		
	Dimensión 2 Transferencia y almacenamiento del conocimiento	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Considera usted que las bases de datos de la institución proporcionan información necesaria para la ejecución de las labores.	✓		✓		✓		
12	Considera usted que en la institución existen procesos para recoger propuestas y convertirlas como parte del conocimiento de ella misma.	✓		✓		✓		
13	Considera usted que en la institución se puede acceder a las bases de datos y documentos físicos a través de algún tipo de red informática.	✓		✓		✓		
14	Considera usted que la rotación de personal no supone una pérdida de conocimiento o habilidades importantes para la institución.	✓		✓		✓		
15	Considera usted que la capacidad de crear nuevos procesos, ideas o prácticas se basa en los conocimientos compartidos.	✓		✓		✓		
16	Considera usted que el desempeño laboral mejora cuando se aplican nuevos conocimientos y habilidades compartidos.	✓		✓		✓		
17	Considera usted que la institución realiza inversiones en la adquisición de tecnologías de la información y del conocimiento.	✓		✓		✓		

18	Considera usted que los colaboradores de la institución transfieren y comparten conocimientos mutuamente.	/		/		/	
19	Considera usted que en la institución existen protocolos para distribuir las propuestas de los colaboradores, una vez evaluadas.	/		/		/	
20	Considera usted que la institución dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas.	/		/		/	
Dimensión 3 Aplicación y uso del conocimiento		Si	No	Si	No	Si	No
21	Considera usted que en el establecimiento de alianzas y redes externas con otras instituciones ayudan a fomentar el conocimiento.	/		/		/	
22	Considera usted que los acuerdos de cooperación con universidades y centros tecnológicos ayudan a fomentar el conocimiento.	/		/		/	
23	Considera usted que en la institución se ofrecen oportunidades de capacitación para mejorar las habilidades de los colaboradores.	/		/		/	
24	Considera usted que en la institución se hace uso de base de datos sobre patentes, informes técnicos, publicaciones científicas, etc.	/		/		/	
25	Considera usted que los colaboradores toman decisiones basadas en la aplicación de conocimientos previamente generados.	/		/		/	
26	Considera usted que los documentos digitales de la website de la institución se accesan con facilidad para su uso y aplicación.	/		/		/	
27	Considera usted que las sugerencias aportadas por la ciudadanía y las consultorías se incorporan en los procesos de la institución.	/		/		/	
28	Considera usted que los procesos son documentados a través de manuales, estándares o normas de calidad, entre otros.	/		/		/	
29	Considera usted que en la institución se realizan reuniones donde se informa de los últimos descubrimientos en gestión del conocimiento.	/		/		/	
30	Considera usted que los colaboradores dan soluciones mediante el diálogo o focus group a cuestiones que afectan a toda la institución.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): MAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NUÑEZ UNTIVEROS JESUS DNI: 07876629

Especialidad del validador: MAGISTRO EN DOCTRINA UNIVERSITARIA - ABOGADO

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente de dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20...
Mg. Jesús Nuñez Untiveros
 Metodología de Investigación

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1 Flexibilidad y compromiso institucional							
1	Considera usted que se siente orgulloso de los productos y/o servicios ofrecidos por la institución.	/		/		/		
2	Considera usted que su remuneración va de acuerdo a su desempeño y logros alcanzados en la institución.	/		/		/		
3	Considera usted que existen oportunidades de ascender y progresar en la institución.	/		/		/		
4	Considera usted que asume los valores institucionales en su accionar, así como demuestra sentido de pertenencia a la institución.	/		/		/		
5	Considera usted que se siente satisfecho con el ambiente y la cultura organizacional de la institución.	/		/		/		
	Dimensión 2 Transparencia	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Considera usted que los trámites para acceder a los servicios y/o productos de la institución son adecuados y convenientes.	/		/		/		
7	Considera usted que los medios tecnológicos para acceder a la información, tales como el buscador y el portal de transparencia se encuentran actualizados.	/		/		/		
8	Considera usted que la transparencia económica ejecutada está sustentada en los programas, las consultorías, etc.	/		/		/		
9	Considera usted que la institución gestiona de manera eficaz los canales formales de información del quehacer institucional (boletín informativo, semanario, redes sociales, etc.).	/		/		/		
10	Considera usted que los mecanismos de participación ciudadana son eficientes.	/		/		/		
	Dimensión 3 Planificación y gestión	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Considera usted que su estilo de trabajo genera credibilidad frente al manejo de información y ejecución de actividades.	/		/		/		
12	Considera usted que resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	/		/		/		
13	Considera usted que los productos y/o servicios de la institución responden a los objetivos y a las necesidades de la ciudadanía.	/		/		/		
14	Considera usted que realiza sus actividades sin que requiera supervisión, asumiendo las consecuencias que se derivan de ello.	/		/		/		
15	Considera usted que se respeta la planificación en lo referente a espacios, tiempos, apoyos y recursos.	/		/		/		
	Dimensión 4 Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	

16	Considera usted que los directivos poseen la habilidad de expresar ideas y metas, sin atropellar a las de los colaboradores.	/		/		/	
17	Considera usted que los directivos tienen la habilidad para convencer e influir en los colaboradores.	/		/		/	
18	Considera usted que posee una actitud positiva, con iniciativa hacia la mejora, al logro y a la no resistencia al cambio. Es proactivo.	/		/		/	
19	Considera usted que es consciente de sus debilidades y fortalezas para adecuarlos a situaciones y exigencias específicas y cambiantes.	/		/		/	
20	Considera usted que se involucra a todos los colaboradores en la solución de los problemas (dirección participativa).	/		/		/	
Dimensión 5 Trabajo en equipo		Si	No	Si	No	Si	No
21	Considera usted que aporta información relevante, actualizada y atinente a los desafíos que debe enfrentar el equipo.	/		/		/	
22	Considera usted que se fomenta la reflexión y discusión en el equipo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás.	/		/		/	
23	Considera usted que antes de entregar los informes y/o producto, el equipo lo revisa y se plantean modificaciones y sugerencias.	/		/		/	
24	Considera usted que los directivos analizan el desempeño, empleando métodos de supervisión y evaluación.	/		/		/	
25	Considera usted que se propicia un clima de equipo agradable, de tolerancia, respeto, y buen trato.	/		/		/	
Dimensión 6 Competencias técnicas		Si	No	Si	No	Si	No
26	Considera usted que busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por la institución.	/		/		/	
27	Considera usted que se adapta al cambio ante situaciones nuevas o cambios en los planes de trabajo asignados o instrucciones nuevas.	/		/		/	
28	Considera usted que demuestra automotivación, entusiasmo y confianza en lograr resultados; se esmera por conseguirlos.	/		/		/	
29	Considera usted que la medición del desempeño y el reconocimiento contribuye al desarrollo de la calidad en la institución.	/		/		/	
30	Considera usted que el perfil del colaborador es acorde a las habilidades específicas del puesto de trabajo.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: NUÑEZ UNTIVEROS JESUS DNI: 07876629

Especialidad del validador: Magistrado en Docencia Universitaria - ABOGADO

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....
Mg. Jesús Nuñez Untiveros
 "Instituto de Investigación"

Firma del Experto Informante.

Apéndice D

Base de datos de la variable Gestión del Conocimiento

	Creación del conocimiento										Transferencia y almacenamiento del conocimiento										Aplicación y uso del conocimiento													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	34	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	104
2	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	39	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	107
3	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	24	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	58
4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	29	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	81
5	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	23	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	61
6	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	33	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	77
7	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	21	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	55
8	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	38	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	100
9	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	16	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	62
10	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	43	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	119
11	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	25	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	67
12	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	42	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	116
13	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	34	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	80
14	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	41	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	127
15	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	43	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	109
16	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	28	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	70
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	39	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	109
18	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	33	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	67
19	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	34	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	104
20	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	16	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	68
21	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	26	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	54
22	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	3	1	1	5	3	5	5	4	5	4	36	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	84
23	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	24	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	62

24	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	1	1	1	1	1	4	3	2	5	4	23	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	47	
25	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	17	1	5	3	3	4	5	5	5	5	5	41	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	17	75
26	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	25	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	34	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	25	84
27	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	39	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	107	
28	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	4	3	2	5	4	5	5	1	1	4	34	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	96	
29	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	130	
30	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	28	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	38	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	28	94	
31	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	42	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	42	132	
32	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	39	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	45	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	39	123	
33	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	34	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	104	
34	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	39	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	107	
35	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	24	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	58	
36	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	29	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	81	
37	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	23	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	61	
38	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	33	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	77	
39	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	21	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	55	
40	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	38	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	100	
41	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	16	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	62	
42	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	43	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	119	
43	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	25	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	67	
44	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	42	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	116	
45	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	34	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	80	
46	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	41	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	127	
47	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	43	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	109	
48	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	28	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	70	
49	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	39	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	109	
50	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	33	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	67	
51	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	34	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	104	
52	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	16	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	68	

53	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	26	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	54
54	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	3	1	1	5	3	5	5	4	5	4	36	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	84
55	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	24	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	62
56	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	1	1	1	1	1	4	3	2	5	4	23	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	47
57	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	17	1	5	3	3	4	5	5	5	5	5	41	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	17	75
58	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	25	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	34	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	25	84
59	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	39	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	107
60	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	4	3	2	5	4	5	5	1	1	4	34	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	96
61	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	130
62	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	28	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	38	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	28	94
63	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	42	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	42	132
64	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	39	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	45	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	39	123
65	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	34	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	104
66	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	39	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	107
67	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	24	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	58
68	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	29	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	81
69	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	23	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	61
70	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	33	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	77
71	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	21	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	55
72	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	38	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	100
73	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	16	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	62
74	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	43	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	119
75	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	25	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	67
76	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	42	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	116
77	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	34	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	80
78	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	41	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	127
79	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	43	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	109
80	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	28	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	70
81	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	39	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	109

82	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	33	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	67
83	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	34	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	104
84	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	16	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	68
85	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	26	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	54
86	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	3	1	1	5	3	5	5	4	5	4	36	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	84
87	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	24	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	62
88	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	1	1	1	1	1	4	3	2	5	4	23	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	47
89	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	17	1	5	3	3	4	5	5	5	5	5	41	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	17	75
90	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	25	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	34	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	25	84
91	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	39	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	107
92	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	4	3	2	5	4	5	5	1	1	4	34	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	96
93	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	130
94	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	28	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	38	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	28	94
95	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	42	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	42	132
96	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	39	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	45	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	39	123
97	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	34	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	104
98	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	39	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	107
99	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	24	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	58
100	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	29	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	81
101	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	23	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	61
102	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	33	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	77
103	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	21	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	55
104	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	38	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	100
105	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	16	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	62
106	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	43	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	119
107	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	25	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	67
108	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	42	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	116
109	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	34	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	80
110	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	41	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	127

111	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	43	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	109
112	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	28	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	70
113	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	39	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	109
114	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	33	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	67

Base de datos de la variable Desempeño Laboral

	Flexibilidad y compromiso inst.					Transparencia					Planificación y gestión					Liderazgo					Trabajo en equipo					Competencia técnica											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
1	5	3	1	5	1	15	3	3	5	5	5	21	5	4	4	5	1	19	5	5	4	1	3	18	5	3	1	5	1	15	3	3	5	5	5	21	109
2	5	4	1	5	5	20	3	4	5	5	5	22	5	2	5	5	1	18	5	5	4	1	3	18	5	4	1	5	5	20	3	4	5	5	5	22	120
3	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	5	18	5	1	3	5	1	15	5	5	5	1	1	17	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	5	18	78
4	5	3	2	5	4	19	2	3	5	4	5	19	3	4	4	5	3	19	5	5	5	3	3	21	5	3	2	5	4	19	2	3	5	4	5	19	116
5	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	5	12	1	1	4	3	2	11	4	3	3	2	3	15	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	5	12	64
6	4	3	2	3	2	14	1	3	3	3	4	14	3	2	3	3	3	14	4	3	4	1	2	14	4	3	2	3	2	14	1	3	3	3	4	14	84
7	3	2	1	2	2	10	1	2	3	3	4	13	2	1	4	1	1	9	2	2	2	1	1	8	3	2	1	2	2	10	1	2	3	3	4	13	63
8	5	2	1	3	1	12	5	1	5	5	5	21	2	2	3	5	3	15	5	1	5	3	4	18	5	2	1	3	1	12	5	1	5	5	5	21	99
9	2	1	1	2	1	7	2	1	3	2	5	13	2	1	2	1	2	8	1	2	1	2	1	7	2	1	1	2	1	7	2	1	3	2	5	13	55
10	4	3	3	5	4	19	1	5	5	5	5	21	3	3	5	5	3	19	5	4	4	5	5	23	4	3	3	5	4	19	1	5	5	5	5	21	122
11	3	3	1	3	1	11	1	1	2	5	5	14	1	1	1	1	1	5	3	2	2	3	2	12	3	3	1	3	1	11	1	1	2	5	5	14	67
12	4	3	4	5	5	21	3	2	4	5	5	19	2	3	5	4	2	16	4	3	4	3	3	17	4	3	4	5	5	21	3	2	4	5	5	19	113
13	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	4	19	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	4	19	110
14	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	2	2	4	5	3	16	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	118
15	5	4	2	3	3	17	2	2	5	5	5	19	1	2	3	4	2	12	3	3	5	2	3	16	5	4	2	3	3	17	2	2	5	5	5	19	100
16	5	3	1	5	1	15	1	3	2	4	5	15	1	1	2	3	3	10	3	3	4	4	2	16	5	3	1	5	1	15	1	3	2	4	5	15	86
17	5	4	2	3	3	17	3	4	5	4	5	21	3	3	3	5	2	16	3	5	5	3	4	20	5	4	2	3	3	17	3	4	5	4	5	21	112
18	4	2	1	5	2	14	3	2	3	4	5	17	2	3	3	3	1	12	2	5	5	3	2	17	4	2	1	5	2	14	3	2	3	4	5	17	91
19	5	3	3	1	3	15	3	4	5	4	4	20	3	1	3	5	3	15	3	4	1	4	4	16	5	3	3	1	3	15	3	4	5	4	4	20	101
20	4	3	2	2	1	12	1	3	4	2	2	12	1	1	1	4	2	9	5	2	1	1	1	10	4	3	2	2	1	12	1	3	4	2	2	12	67
21	5	1	1	5	1	13	1	5	5	5	5	21	1	1	1	5	5	13	5	5	1	1	1	13	5	1	1	5	1	13	1	5	5	5	5	21	94
22	5	3	4	1	1	14	1	5	3	1	5	15	4	1	1	5	1	12	1	5	5	4	2	17	5	3	4	1	1	14	1	5	3	1	5	15	87
23	3	1	2	3	1	10	1	2	3	3	4	13	3	3	2	3	1	12	3	2	3	2	2	12	3	1	2	3	1	10	1	2	3	3	4	13	70
24	3	2	1	2	1	9	1	1	3	4	5	14	1	1	2	2	2	8	4	4	4	1	2	15	3	2	1	2	1	9	1	1	3	4	5	14	69
25	5	5	3	4	4	21	1	3	5	5	5	19	3	1	4	5	5	18	5	5	3	4	4	21	5	5	3	4	4	21	1	3	5	5	5	19	119

26	4	4	3	4	3	18	3	2	2	3	4	14	3	4	3	4	3	17	4	4	4	2	4	18	4	4	3	4	3	18	3	2	2	3	4	14	99
27	3	4	3	3	3	16	2	3	5	4	5	19	3	2	4	5	3	17	4	4	5	3	4	20	3	4	3	3	3	16	2	3	5	4	5	19	107
28	5	1	5	3	4	18	1	1	3	3	5	13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	1	5	3	4	18	1	1	3	3	5	13	111
29	5	4	5	4	5	23	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	4	5	4	5	23	4	5	5	5	5	24	142
30	5	3	3	3	3	17	2	3	2	4	4	15	1	3	3	3	3	13	4	3	3	3	3	16	5	3	3	3	3	17	2	3	2	4	4	15	93
31	5	4	5	4	5	23	3	5	5	5	5	23	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	4	5	4	5	23	3	5	5	5	5	23	140
32	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	145
33	5	3	1	5	1	15	3	3	5	5	5	21	5	4	4	5	1	19	5	5	4	1	3	18	5	3	1	5	1	15	3	3	5	5	5	21	109
34	5	4	1	5	5	20	3	4	5	5	5	22	5	2	5	5	1	18	5	5	4	1	3	18	5	4	1	5	5	20	3	4	5	5	5	22	120
35	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	5	18	5	1	3	5	1	15	5	5	5	1	1	17	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	5	18	78
36	5	3	2	5	4	19	2	3	5	4	5	19	3	4	4	5	3	19	5	5	5	3	3	21	5	3	2	5	4	19	2	3	5	4	5	19	116
37	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	5	12	1	1	4	3	2	11	4	3	3	2	3	15	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	5	12	64
38	4	3	2	3	2	14	1	3	3	3	4	14	3	2	3	3	3	14	4	3	4	1	2	14	4	3	2	3	2	14	1	3	3	3	4	14	84
39	3	2	1	2	2	10	1	2	3	3	4	13	2	1	4	1	1	9	2	2	2	1	1	8	3	2	1	2	2	10	1	2	3	3	4	13	63
40	5	2	1	3	1	12	5	1	5	5	5	21	2	2	3	5	3	15	5	1	5	3	4	18	5	2	1	3	1	12	5	1	5	5	5	21	99
41	2	1	1	2	1	7	2	1	3	2	5	13	2	1	2	1	2	8	1	2	1	2	1	7	2	1	1	2	1	7	2	1	3	2	5	13	55
42	4	3	3	5	4	19	1	5	5	5	5	21	3	3	5	5	3	19	5	4	4	5	5	23	4	3	3	5	4	19	1	5	5	5	5	21	122
43	3	3	1	3	1	11	1	1	2	5	5	14	1	1	1	1	1	5	3	2	2	3	2	12	3	3	1	3	1	11	1	1	2	5	5	14	67
44	4	3	4	5	5	21	3	2	4	5	5	19	2	3	5	4	2	16	4	3	4	3	3	17	4	3	4	5	5	21	3	2	4	5	5	19	113
45	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	4	19	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	4	19	110
46	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	2	2	4	5	3	16	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	118
47	5	4	2	3	3	17	2	2	5	5	5	19	1	2	3	4	2	12	3	3	5	2	3	16	5	4	2	3	3	17	2	2	5	5	5	19	100
48	5	3	1	5	1	15	1	3	2	4	5	15	1	1	2	3	3	10	3	3	4	4	2	16	5	3	1	5	1	15	1	3	2	4	5	15	86
49	5	4	2	3	3	17	3	4	5	4	5	21	3	3	3	5	2	16	3	5	5	3	4	20	5	4	2	3	3	17	3	4	5	4	5	21	112
50	4	2	1	5	2	14	3	2	3	4	5	17	2	3	3	3	1	12	2	5	5	3	2	17	4	2	1	5	2	14	3	2	3	4	5	17	91
51	5	3	3	1	3	15	3	4	5	4	4	20	3	1	3	5	3	15	3	4	1	4	4	16	5	3	3	1	3	15	3	4	5	4	4	20	101
52	4	3	2	2	1	12	1	3	4	2	2	12	1	1	1	4	2	9	5	2	1	1	1	10	4	3	2	2	1	12	1	3	4	2	2	12	67
53	5	1	1	5	1	13	1	5	5	5	5	21	1	1	1	5	5	13	5	5	1	1	1	13	5	1	1	5	1	13	1	5	5	5	5	21	94
54	5	3	4	1	1	14	1	5	3	1	5	15	4	1	1	5	1	12	1	5	5	4	2	17	5	3	4	1	1	14	1	5	3	1	5	15	87

55	3	1	2	3	1	10	1	2	3	3	4	13	3	3	2	3	1	12	3	2	3	2	2	12	3	1	2	3	1	10	1	2	3	3	4	13	70
56	3	2	1	2	1	9	1	1	3	4	5	14	1	1	2	2	2	8	4	4	4	1	2	15	3	2	1	2	1	9	1	1	3	4	5	14	69
57	5	5	3	4	4	21	1	3	5	5	5	19	3	1	4	5	5	18	5	5	3	4	4	21	5	5	3	4	4	21	1	3	5	5	5	19	119
58	4	4	3	4	3	18	3	2	2	3	4	14	3	4	3	4	3	17	4	4	4	2	4	18	4	4	3	4	3	18	3	2	2	3	4	14	99
59	3	4	3	3	3	16	2	3	5	4	5	19	3	2	4	5	3	17	4	4	5	3	4	20	3	4	3	3	3	16	2	3	5	4	5	19	107
60	5	1	5	3	4	18	1	1	3	3	5	13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	1	5	3	4	18	1	1	3	3	5	13	111
61	5	4	5	4	5	23	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	4	5	4	5	23	4	5	5	5	5	24	142
62	5	3	3	3	3	17	2	3	2	4	4	15	1	3	3	3	3	13	4	3	3	3	3	16	5	3	3	3	3	17	2	3	2	4	4	15	93
63	5	4	5	4	5	23	3	5	5	5	5	23	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	4	5	4	5	23	3	5	5	5	5	23	140
64	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	145
65	5	3	1	5	1	15	3	3	5	5	5	21	5	4	4	5	1	19	5	5	4	1	3	18	5	3	1	5	1	15	3	3	5	5	5	21	109
66	5	4	1	5	5	20	3	4	5	5	5	22	5	2	5	5	1	18	5	5	4	1	3	18	5	4	1	5	5	20	3	4	5	5	5	22	120
67	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	5	18	5	1	3	5	1	15	5	5	5	1	1	17	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	5	18	78
68	5	3	2	5	4	19	2	3	5	4	5	19	3	4	4	5	3	19	5	5	5	3	3	21	5	3	2	5	4	19	2	3	5	4	5	19	116
69	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	5	12	1	1	4	3	2	11	4	3	3	2	3	15	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	5	12	64
70	4	3	2	3	2	14	1	3	3	3	4	14	3	2	3	3	3	14	4	3	4	1	2	14	4	3	2	3	2	14	1	3	3	3	4	14	84
71	3	2	1	2	2	10	1	2	3	3	4	13	2	1	4	1	1	9	2	2	2	1	1	8	3	2	1	2	2	10	1	2	3	3	4	13	63
72	5	2	1	3	1	12	5	1	5	5	5	21	2	2	3	5	3	15	5	1	5	3	4	18	5	2	1	3	1	12	5	1	5	5	5	21	99
73	2	1	1	2	1	7	2	1	3	2	5	13	2	1	2	1	2	8	1	2	1	2	1	7	2	1	1	2	1	7	2	1	3	2	5	13	55
74	4	3	3	5	4	19	1	5	5	5	5	21	3	3	5	5	3	19	5	4	4	5	5	23	4	3	3	5	4	19	1	5	5	5	5	21	122
75	3	3	1	3	1	11	1	1	2	5	5	14	1	1	1	1	1	5	3	2	2	3	2	12	3	3	1	3	1	11	1	1	2	5	5	14	67
76	4	3	4	5	5	21	3	2	4	5	5	19	2	3	5	4	2	16	4	3	4	3	3	17	4	3	4	5	5	21	3	2	4	5	5	19	113
77	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	4	19	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	4	19	110
78	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	2	2	4	5	3	16	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	118
79	5	4	2	3	3	17	2	2	5	5	5	19	1	2	3	4	2	12	3	3	5	2	3	16	5	4	2	3	3	17	2	2	5	5	5	19	100
80	5	3	1	5	1	15	1	3	2	4	5	15	1	1	2	3	3	10	3	3	4	4	2	16	5	3	1	5	1	15	1	3	2	4	5	15	86
81	5	4	2	3	3	17	3	4	5	4	5	21	3	3	3	5	2	16	3	5	5	3	4	20	5	4	2	3	3	17	3	4	5	4	5	21	112
82	4	2	1	5	2	14	3	2	3	4	5	17	2	3	3	3	1	12	2	5	5	3	2	17	4	2	1	5	2	14	3	2	3	4	5	17	91
83	5	3	3	1	3	15	3	4	5	4	4	20	3	1	3	5	3	15	3	4	1	4	4	16	5	3	3	1	3	15	3	4	5	4	4	20	101

84	4	3	2	2	1	12	1	3	4	2	2	12	1	1	1	4	2	9	5	2	1	1	1	10	4	3	2	2	1	12	1	3	4	2	2	12	67
85	5	1	1	5	1	13	1	5	5	5	5	21	1	1	1	5	5	13	5	5	1	1	1	13	5	1	1	5	1	13	1	5	5	5	5	21	94
86	5	3	4	1	1	14	1	5	3	1	5	15	4	1	1	5	1	12	1	5	5	4	2	17	5	3	4	1	1	14	1	5	3	1	5	15	87
87	3	1	2	3	1	10	1	2	3	3	4	13	3	3	2	3	1	12	3	2	3	2	2	12	3	1	2	3	1	10	1	2	3	3	4	13	70
88	3	2	1	2	1	9	1	1	3	4	5	14	1	1	2	2	2	8	4	4	4	1	2	15	3	2	1	2	1	9	1	1	3	4	5	14	69
89	5	5	3	4	4	21	1	3	5	5	5	19	3	1	4	5	5	18	5	5	3	4	4	21	5	5	3	4	4	21	1	3	5	5	5	19	119
90	4	4	3	4	3	18	3	2	2	3	4	14	3	4	3	4	3	17	4	4	4	2	4	18	4	4	3	4	3	18	3	2	2	3	4	14	99
91	3	4	3	3	3	16	2	3	5	4	5	19	3	2	4	5	3	17	4	4	5	3	4	20	3	4	3	3	3	16	2	3	5	4	5	19	107
92	5	1	5	3	4	18	1	1	3	3	5	13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	1	5	3	4	18	1	1	3	3	5	13	111
93	5	4	5	4	5	23	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	4	5	4	5	23	4	5	5	5	5	24	142
94	5	3	3	3	3	17	2	3	2	4	4	15	1	3	3	3	3	13	4	3	3	3	3	16	5	3	3	3	3	17	2	3	2	4	4	15	93
95	5	4	5	4	5	23	3	5	5	5	5	23	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	4	5	4	5	23	3	5	5	5	5	23	140
96	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	145
97	5	3	1	5	1	15	3	3	5	5	5	21	5	4	4	5	1	19	5	5	4	1	3	18	5	3	1	5	1	15	3	3	5	5	5	21	109
98	5	4	1	5	5	20	3	4	5	5	5	22	5	2	5	5	1	18	5	5	4	1	3	18	5	4	1	5	5	20	3	4	5	5	5	22	120
99	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	5	18	5	1	3	5	1	15	5	5	5	1	1	17	1	1	1	1	1	5	3	1	5	4	5	18	78
100	5	3	2	5	4	19	2	3	5	4	5	19	3	4	4	5	3	19	5	5	5	3	3	21	5	3	2	5	4	19	2	3	5	4	5	19	116
101	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	5	12	1	1	4	3	2	11	4	3	3	2	3	15	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	5	12	64
102	4	3	2	3	2	14	1	3	3	3	4	14	3	2	3	3	3	14	4	3	4	1	2	14	4	3	2	3	2	14	1	3	3	3	4	14	84
103	3	2	1	2	2	10	1	2	3	3	4	13	2	1	4	1	1	9	2	2	2	1	1	8	3	2	1	2	2	10	1	2	3	3	4	13	63
104	5	2	1	3	1	12	5	1	5	5	5	21	2	2	3	5	3	15	5	1	5	3	4	18	5	2	1	3	1	12	5	1	5	5	5	21	99
105	2	1	1	2	1	7	2	1	3	2	5	13	2	1	2	1	2	8	1	2	1	2	1	7	2	1	1	2	1	7	2	1	3	2	5	13	55
106	4	3	3	5	4	19	1	5	5	5	5	21	3	3	5	5	3	19	5	4	4	5	5	23	4	3	3	5	4	19	1	5	5	5	5	21	122
107	3	3	1	3	1	11	1	1	2	5	5	14	1	1	1	1	1	5	3	2	2	3	2	12	3	3	1	3	1	11	1	1	2	5	5	14	67
108	4	3	4	5	5	21	3	2	4	5	5	19	2	3	5	4	2	16	4	3	4	3	3	17	4	3	4	5	5	21	3	2	4	5	5	19	113
109	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	4	19	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	4	19	110
110	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	2	2	4	5	3	16	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	118
111	5	4	2	3	3	17	2	2	5	5	5	19	1	2	3	4	2	12	3	3	5	2	3	16	5	4	2	3	3	17	2	2	5	5	5	19	100
112	5	3	1	5	1	15	1	3	2	4	5	15	1	1	2	3	3	10	3	3	4	4	2	16	5	3	1	5	1	15	1	3	2	4	5	15	86

113	5	4	2	3	3	17	3	4	5	4	5	21	3	3	3	5	2	16	3	5	5	3	4	20	5	4	2	3	3	17	3	4	5	4	5	21	112
114	4	2	1	5	2	14	3	2	3	4	5	17	2	3	3	3	1	12	2	5	5	3	2	17	4	2	1	5	2	14	3	2	3	4	5	17	91

Apéndice E

Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman y prueba de hipótesis

Tabla de interpretación

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00

De -0.91 a -1	correlación muy alta
De -0.71 a -0.90	correlación alta
De -0.41 a -0.70	correlación moderada
De -0.21 a -0.40	correlación baja
De 0 a -0.20	correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	correlación baja
De + 0.41 a 0.70	correlación moderada
De + 0.71 a 0.90	correlación alta
De + 0.91 a 1	correlación muy alta

Fuente: Bisquerra (2004, p. 212).

Base de dato de la prueba piloto de la gestión del conocimiento

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3
2	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3
3	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1
4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
5	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1
6	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3
7	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2
8	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3
9	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2
10	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3
11	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2
12	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3
13	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2
14	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3
15	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3
16	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4
18	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1
19	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3
20	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2

Resultado de la confiabilidad de la variable gestión del conocimiento

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	83,7500	505,145	,726	,959
VAR00002	83,8000	506,168	,686	,959
VAR00003	84,2000	515,221	,606	,960
VAR00004	84,6500	528,345	,334	,962
VAR00005	83,6000	508,674	,772	,959
VAR00006	83,8000	512,800	,587	,960
VAR00007	84,7500	501,250	,771	,959
VAR00008	84,8500	499,818	,713	,959
VAR00009	84,8500	514,345	,588	,960
VAR00010	84,6000	517,411	,753	,959
VAR00011	84,4000	508,358	,831	,959
VAR00012	84,0500	523,734	,557	,960
VAR00013	84,5000	511,526	,749	,959
VAR00014	84,4000	510,884	,732	,959
VAR00015	84,1000	514,411	,725	,959
VAR00016	83,6500	504,976	,695	,959
VAR00017	83,1000	516,516	,602	,960
VAR00018	84,1000	509,568	,794	,959
VAR00019	83,3500	506,871	,605	,960
VAR00020	83,1000	511,884	,614	,960
VAR00021	83,7500	505,145	,726	,959
VAR00022	83,8000	506,168	,686	,959
VAR00023	84,2000	515,221	,606	,960
VAR00024	84,6500	528,345	,334	,962
VAR00025	83,6000	508,674	,772	,959
VAR00026	83,8000	512,800	,587	,960
VAR00027	84,7500	501,250	,771	,959
VAR00028	84,8500	499,818	,713	,959
VAR00029	84,8500	514,345	,588	,960
VAR00030	84,6000	517,411	,753	,959

Base de dato de la prueba piloto de la variable desempeño laboral

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5
2	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5
3	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5
4	5	3	2	5	4	2	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	3	2	5	4	2	3	5	4	5
5	2	2	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	3	5
6	4	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	4	3	2	3	2	1	3	3	3	4
7	3	2	1	2	2	1	2	3	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	3	3	4
8	5	2	1	3	1	5	1	5	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	5	2	1	3	1	5	1	5	5	5
9	2	1	1	2	1	2	1	3	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	5
10	4	3	3	5	4	1	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	3	3	5	4	1	5	5	5	5
11	3	3	1	3	1	1	1	2	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	3	3	1	3	1	1	1	2	5	5
12	4	3	4	5	5	3	2	4	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	3	2	4	5	5
13	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4
14	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5
15	5	4	2	3	3	2	2	5	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5	2	3	5	4	2	3	3	2	2	5	5	5
16	5	3	1	5	1	1	3	2	4	5	1	1	2	3	3	3	3	4	4	2	5	3	1	5	1	1	3	2	4	5
17	5	4	2	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	4	2	3	3	3	4	5	4	5
18	4	2	1	5	2	3	2	3	4	5	2	3	3	1	2	5	5	3	2	4	2	1	5	2	3	2	3	4	5	5
19	5	3	3	1	3	3	4	5	4	4	3	1	3	5	3	3	4	1	4	4	5	3	3	1	3	3	4	5	4	4
20	4	3	2	2	1	1	3	4	2	2	1	1	1	4	2	5	2	1	1	1	4	3	2	2	1	1	3	4	2	2

Resultado de confiabilidad de la variable desempeño laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	30

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	89,7500	440,724	,684	,941
VAR00002	90,9500	452,366	,627	,942
VAR00003	92,0000	456,421	,509	,942
VAR00004	90,4000	435,621	,627	,941
VAR00005	91,3500	431,608	,731	,940
VAR00006	91,4500	451,945	,475	,943
VAR00007	91,1000	439,884	,668	,941
VAR00008	89,7500	441,776	,689	,941
VAR00009	89,7500	449,039	,656	,941
VAR00010	89,1000	467,358	,283	,944
VAR00011	91,2000	451,432	,412	,944
VAR00012	91,7000	444,116	,719	,940
VAR00013	90,5000	446,579	,592	,942
VAR00014	89,9500	429,629	,762	,940
VAR00015	91,6000	463,516	,315	,944
VAR00016	90,0000	453,158	,436	,943

VAR00017	90,2500	445,461	,555	,942
VAR00018	90,1500	441,924	,550	,942
VAR00019	91,2000	453,221	,408	,944
VAR00020	91,0000	436,526	,773	,940
VAR00021	89,7500	440,724	,684	,941
VAR00022	90,9500	452,366	,627	,942
VAR00023	92,0000	456,421	,509	,942
VAR00024	90,4000	435,621	,627	,941
VAR00025	91,3500	431,608	,731	,940
VAR00026	91,4500	451,945	,475	,943
VAR00027	91,1000	439,884	,668	,941
VAR00028	89,7500	441,776	,689	,941
VAR00029	89,7500	449,039	,656	,941
VAR00030	89,1000	467,358	,283	,944

Apéndice F

Autorización



"Año de la consolidación del Mar de Grau"

CONSTANCIA

Por la presente se expide la Constancia al colaborador Alexander Véliz Montero con DNI 45492864, para que aplique sus cuestionarios con el objetivo de recojo de información sobre el tema **"Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016"**.

Se expide la presente Constancia a solicitud del interesado para los fines que estime convenientes.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karin Sánchez Bardales', positioned above a dotted line.

.....
Karin Sánchez Bardales
Analista Senior del Área de Gestión del
Conocimiento de la Secretaría de Gestión Pública

Lima, 7 de octubre del 2016

Apéndice G

Artículo científico

1. Título:

Gestión del conocimiento y Desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

2. Autor:

Alexander Véliz Montero

3. Resumen:

La investigación presentada tuvo como principal objetivo determinar la relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016. El estudio presentado es de tipo sustantivo y cuantitativo, de diseño descriptivo, no experimental, correlacional y de corte transversal. Se aplicó el cuestionario de gestión del conocimiento y el cuestionario de desempeño laboral, de 30 preguntas, cada uno en escala de Likert, permitiendo obtener información en torno a la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral, cada una con sus respectivas dimensiones. De acuerdo a la presente investigación podemos determinar que existe una relación significativa entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de la Gestión Pública, Lima, 2016.

4. Palabras claves

Gestión del conocimiento, Desempeño laboral

5. Abstract

The research presented had as main objective determine the relationship significant between the management of the knowledge and the performance labor according to the personal of the Secretariat of management public of the Presidency of the Council of Ministers, Lima, 2016. The presented study is substantive and quantitative type, descriptive, experimental, correlational design and cross-section. Applied knowledge management questionnaire and the questionnaire of job performance of 30 questions, each on a Likert scale, allowing to obtain information on the relationship between knowledge management and work performance, each one with their respective dimensions. According to this research, we can determine that there is a significant relationship between the knowledge management and

work performance according to the staff of the Ministry of Public Management, Lima, 2016

6. **Keywords:** Work performance, Job performance

7. INTRODUCCIÓN

En la actual escena mundial, las empresas de primer orden han resaltado la importancia de la gestión del conocimiento como una nueva cultura institucional, una nueva manera de administrar las organizaciones que sitúa al talento humano como el principal activo y sustenta su fortaleza de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos, puesto que todo ello impulsa a desarrollar mejores funciones, innovar los procesos, cumplir con los objetivos estratégicos y desempeñarse de manera óptima y productiva.

Otra de las variables de estudio es el desempeño laboral, que es un componente fundamental para las organizaciones, ya que permite implementar estrategias y afinar la efectividad de los colaboradores; así también debe ser entendida como aquellas acciones o comportamientos observados en los colaboradores y que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos cuantitativos y cualitativos el nivel de contribución a la organización.

El tema de la presente tesis es la Gestión del conocimiento y el Desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016, ya que se considera que un personal altamente informado se desempeñará de manera sobresaliente en sus funciones, y esto permitirá optimizar tiempos y alcanzar los objetivos personales e institucionales.

De igual manera, en el trabajo de investigación se analiza cómo influyen ambas variables en el trajín laboral de los colaboradores, si éstos reciben de manera pertinente y sistemática la información para desarrollar un mejor desempeño laboral, así como qué tanto están comprometidos con alcanzar las metas personales e institucionales, además si se sienten satisfechos con la capacitación que les brinda la entidad para mejorar su performance laboral, entre otros puntos resaltantes. Por tanto, tomando en cuenta los resultados obtenidos se plantearán las recomendaciones para mejorar estos dos factores que hoy en día son de vital importancia para el crecimiento de las instituciones en el sector público.

8. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo sustantivo y cuantitativo, ya que se va a analizar los resultados que se obtienen de la aplicación de la técnica y el instrumento a la muestra obtenida. Así también, se aplicó el diseño descriptivo, no experimental, correlacional y de corte

transversal.

La población está conformada por 120 trabajadores administrativos de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016, y cuya muestra está compuesta por 114 trabajadores; para ello, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple. Asimismo, se utilizan cuestionarios de 30 ítems para cada variable de estudio: se empleó el cuestionario de Gestión del Conocimiento y el cuestionario de Desempeño Laboral para evaluar la relación de los mismos.

9. RESULTADOS

Tabla 01

Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

		Desempeño laboral			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Gestión del conocimiento	Bajo	29 25,4%	11 9,6%	0 0,0%	40 35,1%
	Regular	4 3,5%	20 17,5%	7 6,1%	31 27,2%
	Excelente	0 0,0%	22 19,3%	21 18,4%	43 37,7%
Total		33 28,9%	53 46,5%	28 24,6%	114 100,0%

Sobre la relación de las dos variables se observa que el 25,4% manifiesta que la gestión del conocimiento es bajo y el desempeño laboral es malo; el 19,3% ubica a la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en el nivel excelente y regular, respectivamente; finalmente el 18,4% considera a la gestión del conocimiento y el desempeño laboral como excelentes, respectivamente.

El 19,3% manifiesta que la gestión del conocimiento es bajo y la flexibilidad y el compromiso institucional es malo; el 15,8% precisó que la gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional se ubican en los tres niveles; finalmente, el 21,9% indica que la gestión del conocimiento y la flexibilidad y el compromiso institucional son excelentes, respectivamente.

El 25,4% señala que la gestión del conocimiento es bajo y la transparencia es malo; el 9,6% indica que la gestión del conocimiento es excelente y la transparencia regular, respectivamente; finalmente, el 28,1% indica que la gestión del conocimiento y la transparencia son excelentes.

El 19,3% manifiesta que la gestión del conocimiento es bajo y la planificación y gestión es malo; el 19,3% indica que la gestión del conocimiento es excelente y la planificación y gestión es regular; finalmente el 18,4% indica que la gestión del conocimiento y la planificación y gestión son excelentes.

El 25,4% manifiesta que la gestión del conocimiento es bajo y el liderazgo es regular; el 28,1% indica que la gestión de conocimiento y el liderazgo son excelentes; finalmente el 9,6% señala que la gestión del conocimiento es bajo y el liderazgo es malo.

El 21,9% indica que la gestión de conocimiento y el trabajo en equipo son excelentes, respectivamente; el 15,8% señala el mismo porcentaje para la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo en los tres niveles; finalmente el 19,3% señala que la gestión del conocimiento es bajo y el trabajo en equipo es malo.

El 28,1% indica que la gestión del conocimiento y la competencia técnica son excelentes, respectivamente; el 7% señala que la gestión del conocimiento es bajo y la competencia técnica es regular; finalmente el 25,4% indican que la gestión del conocimiento es bajo y la competencia técnica es malo.

10. DISCUSIÓN

En la hipótesis general se concluyó el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,836 indica que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral, según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

Este resultado se asemeja a lo encontrado por Moncada (2015) en su tesis de maestría, titulada “Gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, 2015”, en donde se concluyó que después de contrastar las hipótesis se afirma que existe una relación directa y significativa entre la variable de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral del gestor público según el Modelo SERVQUAL en el Tribunal Superior de Justicia Militar Policial Centro, Lima, 2015.

11. CONCLUSIONES

- La presente investigación demuestra que con respecto la hipótesis general, el correlación Rho Spearman de 0,836 indica que existe relación positiva entre las

variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

- La presente investigación demuestra que con respecto la hipótesis específica 1, el coeficiente correlación Rho Spearman de 0,956 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la flexibilidad y el compromiso institucional según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- La presente investigación demuestra que con respecto la hipótesis específica 2, correlación Rho Spearman de 0,914 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la transparencia según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- La presente investigación demuestra que con respecto la hipótesis específica 3, correlación Rho Spearman de 0,693 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la planificación y gestión según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- La presente investigación demuestra que con respecto la hipótesis específica 4, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,713 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- La presente investigación demuestra que con respecto la hipótesis específica 5, el coeficiente de correlación de 0,820 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el trabajo en equipo según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.
- La presente investigación demuestra que con respecto la hipótesis específica 6, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,742 indica que existe relación positiva entre las variables, es decir la Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con las competencias técnicas según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, Lima, 2016.

12. REFERENCIAS

- Moncada, H. (2015). Gestión del conocimiento y el desempeño del gestor público en el tribunal superior de justicia militar policial centro, Lima, 2015. Tesis para optar el

grado de Magíster, Mención: Gestión Pública. Escuela de Post-Grado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

