

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**



**COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS OFICINAS
DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA
SELVA**

Tesis

**Para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

Presentado por:

LUCILA MARIBEL JUSTINIANO ADVINCULA

TINGO MARÍA - PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN



“AÑO DE LA UNIVERSALIZACION DE LA SALUD”

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS
Nro. 018-2020-EPG-UNAS

En la ciudad universitaria, siendo las 09:00 am, del día viernes 06 de noviembre de 2020, reunidos virtualmente vía Microsoft Teams, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

“COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS OFICINAS DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA”

A cargo de la candidata al Grado de Maestro en Ciencias Económicas, mención Gestión Pública de nombre **Lucila Maribel JUSTINIANO ADVINCULA**.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el Jurado Calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **MUY BUENO**.

Acto seguido, a horas 10:50 am. el presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.

.....
M.SC JUAN PAZ SOLDÁN CHÁVEZ
Presidente del Jurado

.....
M.SC CESAR HUAMÁN RAMIREZ
Miembro del Jurado

.....
M.SC CARLOS MAYTA MOLINA
Miembro del Jurado

.....
M.SC. MARCO ARTURO CANALES AGUIRRE
Asesor

DEDICATORIA

A la gloria y honra de Jehová Dios principal fuente de inspiración, acompañamiento, fuerza, perseverancia e inmensurable amor, los cuales fueron sumamente necesarios durante todo este proceso, así como en mi vida entera. A Él sea el reconocimiento y agradecimiento eterno.

A mis padres Victor Justiniano y Maribel Advincula por su guía, fortaleza, provisión y amor incondicional.

A mi hermana Mónica Justiniano por ser mi compañera, mejor amiga y maestra.

A todos aquellos cuyo esfuerzo silencioso viene provocando grandes y mejores cambios en las vidas que tocan.

AGRADECIMIENTOS

A Dios mi Señor por su gracia e inmensurable amor demostrado a lo largo de mi vida y en especial durante todo este camino de principio a fin. Por demostrarme y enseñarme que solo bajo su preciosa voluntad se alcanza la verdadera felicidad y plena satisfacción en todo lo que se haga. Mi agradecimiento eterno y reconocimiento por brindarme todo lo que necesité para culminar esta gran tarea y también por todo lo que me dará luego de ella.

A mis padres Victor Justiniano y Maribel Advincula por cuidarme, ser mis guías y soporte en todo lo que significó este arduo y exigente camino. Por ser un reflejo del amor de mi Señor y quienes tienen y tendrán siempre mi amor y agradecimiento.

A Monica Justiniano, mi amada hermana, por cuidarme, ser mi mejor amiga, confidente, mi fuerza, apoyo y aliento en todo momento. Por ser una demostración del amor de mi Señor y quien junto a mis padres tiene mi reconocimiento eterno.

A mis familiares por su presencia y ánimos permanentes durante todo el proceso.

A mis buenos amigos Jacinto Santamaría y Saul Delgado por cuidar mi bienestar y hacerse presentes en los momentos que más fue necesario, Roberto Pino, Hamza Bachick y Lucas Martín, por demostrarme que sin importar la distancia o el momento en que se encuentren, estuvieron ahí para mí. A David Bernal, Jose Mendoza y todos aquellos que en su momento me brindaron sus palabras de apoyo.

Al Mg. Marco Canales, por su asesoría y disposición permanente en el correcto desarrollo de esta investigación.

A todos los trabajadores de las distintas oficinas participantes, por su tiempo, atención y buena disposición.

A los expertos Cesar Bernal, Mireia Tintoré, Cesar Herrera, Silvia del Rosario, Diego Cuya, Dora Gonzales, Miriam Conde, Rosaura Malpica y Lourdes Canós por su valiosa participación en el proceso de mejora del instrumento de medición.

ÍNDICE TEMÁTICO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE TEMÁTICO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	6
1.4 Hipótesis	6
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	7
2.1 Enfoque metodológico, tipo, nivel y diseño de la investigación	7
2.2 Población y muestra	8
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	10
2.3.1 Diseño del instrumento de recolección de datos	10
2.3.2 Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo (EECET)	13
2.3.3 Escala de evaluación de la gestión del conocimiento (EEGC)..	16
2.3.4 Confiabilidad de los instrumentos	19
2.3.5 Validación de los instrumentos	20
2.4 Técnicas de procesamiento de la información	20
2.5 Procedimientos	24
2.5.1 Aplicación del instrumento	24
2.5.2 Implicaciones éticas	24
2.5.3 Limitantes del estudio	25
2.5.4 Elaboración del informe final	25

CAPÍTULO III. REVISIÓN DE LA LITERATURA	26
3.1 Base teórica de la variable comportamiento de equipos de trabajo ...	26
3.1.1 Desarrollo organizacional	26
3.1.2 Comportamiento organizacional (CO)	28
3.1.3 Modelos de Comportamiento Organizacional.....	32
3.1.4 Grupos	35
3.1.5 Por qué las personas forman grupos	37
3.1.6 Equipos	37
3.1.7 Grupo y equipo de trabajo	39
3.1.8 Diferencias entre grupo y equipo de trabajo	39
3.1.9 De grupo a equipo	43
3.1.10 Tipos de equipos de trabajo	45
3.1.11 Importancia de los equipos de trabajo	47
3.1.12 Características de los equipos de trabajo	48
3.1.13 Teoría de sistemas y CO	50
3.2 Base teórica de la variable gestión del conocimiento	54
3.2.1 Contexto histórico del conocimiento	54
3.2.2 Datos, información y conocimiento	58
3.2.3 El conocimiento en las organizaciones	60
3.2.4 Conocimiento tácito y explícito	61
3.2.5 Necesidad de crear conocimiento en las organizaciones	65
3.2.6 La gestión del conocimiento en el sector público	66
3.2.7 Gestión del conocimiento (GC)	68
3.2.8 Procesos de la gestión del conocimiento	71
3.2.9 Importancia y beneficios de la GC	76
3.2.10 Abordaje sistémico de la GC	77
3.2.11 Gestión del conocimiento y equipos de trabajo	80
3.3 Antecedentes	81
3.3.1 Antecedentes generales	81
3.3.2 Antecedentes específicos	85
3.4 Definición de términos	91
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	96
4.1 Resultados descriptivos	96

4.1.1 Resultados demográficos	96
4.1.2 Resultados descriptivos de la variable comportamiento de equipos de trabajo	98
4.1.3 Resultados descriptivos de la variable gestión del conocimientos	100
4.2 Comprobación de hipótesis	102
4.2.1 Prueba de hipótesis general	102
4.2.2 Prueba de hipótesis específica 1	104
4.2.3 Prueba de hipótesis específica 2	105
4.2.4 Prueba de hipótesis específica 3	106
4.2.5 Prueba de hipótesis específica 4	107
4.2.6 Prueba de hipótesis específica 5	108
4.2.7 Prueba de hipótesis específica 6	109
4.3 Resultados descriptivos complementarios	110
4.3.1 Diferencia entre categorías del comportamiento como grupo o equipo en relación de la GC	110
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	112
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXOS	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 1 Impacto de la investigación en la UNAS respecto a los objetivos de modernización	4
Tabla 2 Impacto de la investigación en la UNAS respecto a los objetivos del sector educación.....	5
Tabla 3 Distribución de la muestra.....	9
Tabla 4. Base teórica para el diseño de la EECET.....	14
Tabla 5 Base teórica para el diseño de la EECG.....	17
Tabla 6 Confiabilidad de las escalas de medición.....	19
Tabla 7 Técnicas aplicadas en la investigación.....	23
Tabla 8 Adaptación de los cuatro modelos de CO de Keith Davis.....	34
Tabla 9 Matriz de coherencia entre los cuatro modelos de CO de Davis y la jerarquía de necesidades de Maslow.....	35
Tabla 10 Frecuencia por género.....	96
Tabla 11 Frecuencia por edad.....	96
Tabla 12 Frecuencia por nivel de educación.....	97
Tabla 13 Frecuencia por tiempo de servicio en la institución.....	97
Tabla 14 Frecuencia por tiempo de servicio en la oficina.....	97
Tabla 15 Clasificación del comportamiento.....	98
Tabla 16 Descripción de la dimensión organización.....	98
Tabla 17 Descripción de la dimensión comunicación.....	98
Tabla 18 Descripción de la dimensión confianza.....	99
Tabla 19 Descripción de la dimensión interdependencia.....	99
Tabla 20 Descripción de la dimensión pertenencia.....	99

Tabla 21 Descripción de la dimensión liderazgo democrático.....	99
Tabla 22 Clasificación de la gestión del conocimiento.....	100
Tabla 23 Dimensión identificación.....	100
Tabla 24 Dimensión creación.....	100
Tabla 25 Dimensión Transferencia.....	101
Tabla 26 Dimensión almacenamiento.....	101
Tabla 27 Dimensión uso.....	101
Tabla 28 Dimensión medición.....	102
Tabla 29 Resultados de la prueba Rho de Spearman.....	103
Tabla 30 Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE1.....	104
Tabla 31 Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE2.....	105
Tabla 32 Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE3.....	106
Tabla 33 Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE4.....	107
Tabla 34 Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE5.....	108
Tabla 35 Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE6.....	109
Tabla 36 Categorización del comportamiento por opinión.....	110
Tabla 37 Categorización del comportamiento por evaluación.....	111
Tabla 38 Resultados de la prueba U de Mann-Whitney.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1. Nivel de la investigación.....	8
Figura 2. Transición del esquema de grupo a equipo de trabajo.....	42
Figura 3 La curva de rendimiento del equipo de Katzenbach y Smith (1996).....	45
Figura 4. Elementos fundamentales de la organización como sistema....	51
Figura 5 La organización como sistema abierto en interacción con el ambiente.....	51
Figura 6. Las organizaciones como sistemas abiertos.....	52
Figura 7 La espiral de la creación del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995).....	64
Figura 8. Ciclo de la gestión del conocimiento.....	72

INDICE DE ANEXOS

Anexo	Página
Anexo 1. Matriz de consistencia interna.....	138
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables.....	139
Anexo 3. Instrumentos de medición.....	140
Anexo 4. Perfil de experto para validación de forma	142
Anexo 5. Perfil de experto para validación del instrumento de medición.....	143
Anexo 6. Perfil de experto para validación del instrumento de medición	145
Figura 7 Diferencia significativa entre las categorías de comportamiento como grupo o equipo.....	147

RESUMEN

El estudio tuvo por objetivo determinar la relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, con diseño no experimental de tipo transversal. Se elaboró y aplicó un cuestionario de encuesta con escala tipo Likert de 5 puntos y 22 ítems, a los empleados administrativos ($n=30$). Se aplicó la prueba Rho de Spearman para la comprobación de las hipótesis.

Los resultados de la hipótesis general demuestran que existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento ($Rho=0,845$; $p=0,000$), las hipótesis específicas revelan que existe relación entre las dimensiones del comportamiento de equipos de trabajo: Organización ($Rho=0,799$; $p=0,000$), comunicación ($Rho=0,653$; $p=0,000$), confianza ($Rho=0,701$; $p=0,000$), interdependencia ($Rho=0,618$; $p=0,000$), pertenencia ($Rho=0,783$; $p=0,000$), liderazgo democrático ($Rho=0,562$; $p=0,000$) y la gestión del conocimiento; asimismo, los resultados descriptivos revelan que los trabajadores se comportan como un “equipo” y poseen un nivel de gestión del conocimiento “aceptable”.

Palabras clave: Comportamiento de trabajo, gestión del conocimiento, gestión pública, procesos de la gestión del conocimiento.

ABSTRACT

The study had the objective of determining the relationship between the behavior of the work teams and the management of knowledge within the offices which depend upon the academic vice president at the Universidad Nacional Agraria de la Selva.

It had a quantitative approach, of an applied type, with a non-experimental, cross-sectional case study. A twenty two item questionnaire with a five point Likert type scale was created and applied to administrative employees (n=30). Spearman's Rho test was used for the hypothesis testing.

The results of the general hypothesis show that a relationship exists between the behavior of the work teams and the knowledge management ($Rho=0.845$; $p=0.000$), the specific hypotheses reveal that a relationship exists between the dimensions for the behavior of the work teams: organization ($Rho=0.799$; $p=0.000$), communication ($Rho=0.653$; $p=0.000$), trust ($Rho=0.701$; $p=0.000$), interdependence ($Rho=0.618$; $p=0.000$), belonging ($Rho=0.783$; $p=0.000$), democratic leadership ($Rho=0.562$; $p=0.000$) and the knowledge management; at the same time, the descriptive results reveal that the employees behave like a "team" and possess an "acceptable" level of knowledge management.

Keywords: Work behavior, knowledge management, public management, processes for knowledge management

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración en las organizaciones se ve influenciada por nuevas fuerzas que moldean su forma de actuación de cara a cumplir con las exigencias cambiantes del entorno, una de estas fuerzas es el poder de los recursos humanos ya que la forma en que las personas trabajan, piensan y se comportan, dicta el rumbo y el éxito de la organización, de modo que para sobrevivir al rápido ritmo de los cambios, se debe invertir en las personas (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

En la nueva economía, el conocimiento reemplaza al capital como recurso crítico, y, en consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a generar conocimiento y a diseñar procesos que permitan su identificación, tratamiento, distribución, almacenamiento y mantenimiento (Vargas Sanchez & Moreno Domínguez, 2005), puesto que, ahora más que antes, los consumidores esperan de las organizaciones que sean sensibles a sus necesidades, les brinden un servicio y entrega con rapidez, que produzcan bienes y servicios de gran calidad y al mejor precio posible.

Cada organización debe responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales y a los cambios económicos y tecnológicos (Ivancevich et al., 2006), para lo cual deben adoptar diferentes y complementarios enfoques que la ayuden a alcanzar estos objetivos. Poner atención al comportamiento de trabajo y a gestionar el conocimiento resulta ser una estrategia clave para lograr satisfacer las demandas presentes en una organización, enfoques que no solo la empresa privada conoce y viene aplicando, sino también la entidad pública a través de mecanismos de modernización.

La relevancia de la entidad pública se encuentra en su propósito, que es satisfacer las necesidades básicas de la población contribuyendo a su desarrollo, entre ellas, las entidades de educación tienen el deber de formar

ciudadanos mejor preparados para ejercer actividades que coadyuven al progreso del país.

La Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS), como entidad de educación superior y, además, como entidad pública, tiene objetivos claves cuyo logro dependerá de los enfoques de gestión que adquiera en su estrategia y teniendo al comportamiento de trabajo y gestión del conocimiento como estrategias clave de acción, es preciso conocer en qué situación se encuentran ambos enfoques para obtener una aproximación a la brecha existente cuyo acortamiento se convierta en uno de los cursos de acción a adoptar en un futuro.

Finalmente, el estudio busca dar respuesta al problema general, definido mediante la interrogante ¿Existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?, asimismo a los problemas específicos cuyas interrogantes son ¿Se evidencia relación entre la dimensión organización y gestión del conocimiento?, ¿Se evidencia relación entre la dimensión comunicación y gestión del conocimiento?, ¿Se evidencia relación entre la dimensión confianza y gestión del conocimiento?, ¿Se evidencia relación entre la dimensión interdependencia y gestión del conocimiento?, ¿Se evidencia relación entre la dimensión pertenencia y gestión del conocimiento?, ¿Se evidencia relación entre la dimensión liderazgo democrático y gestión del conocimiento?.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Los alcances bibliográficos exponen que la investigación de correspondencia entre las variables comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento fueron abordados generalmente en el plano teórico, de los cuales se han obtenido instrumentos de medición, resultados y conclusiones discutidos puramente a nivel doctrinario, por ello las recomendaciones bibliográficas de diversos autores mencionan la necesidad de llevar a cabo estudios empíricos que brinden la validez práctica de lo ampliamente discutido en la teoría. Por tanto, ante el vacío de conocimiento empírico que compruebe la relación entre las variables, se

precisó la realización de esta investigación con la finalidad de acortar la brecha de carencia de conocimiento existente y extender los descubrimientos discutidos teóricamente hacia el plano tangible de la realidad.

Por otro lado, son parte de los objetivos de la UNAS, los relacionados a la calidad en los servicios que ofrece (PEI UNAS 2018-2020; Estatuto modificado UNAS), esta calidad se determina por la capacidad de satisfacer las necesidades y/o expectativas de quienes reciben el servicio y, fortalecer esta capacidad implica una transformación en los enfoques y prácticas de gestión considerando el conocimiento de la situación actual (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019). En ese sentido, el estudio colaboró en el vital proceso de autoconocimiento de la institución brindándole una vista real de lo que sucede en su interior respecto a dos temas de actualidad y relevancia para las instituciones públicas como son el comportamiento de trabajo y la gestión del conocimiento, asimismo el estudio contribuirá en impulsar el proceso de toma de decisiones basada en los hallazgos obtenidos, favoreciendo a los gestores públicos en la formulación o rediseño de acciones estratégicas mejor orientadas y articuladas que incrementen el margen de éxito en su implementación conllevando al posterior logro de objetivos que responden a fines institucionales, sectoriales y nacionales. Asimismo, se encontró que, alcanzar el propósito de esta investigación en la institución, favorece el logro de los objetivos organizacionales trazados, los que, a su vez, forman parte de un sistema interrelacionado de objetivos más amplio en relación a dos aspectos de su propia naturaleza: la UNAS como institución pública con los objetivos de modernización de la gestión pública¹ y como institución educativa, con los objetivos definidos por el sector educación. En las Tablas 1 y 2, se ofrece una aproximación a la cadena de impacto general a partir del logro del propósito de esta investigación en la institución con base en los dos aspectos descritos: la vista en relación a la modernización del estado y la vista en relación al sector educación.

¹ Como toda entidad pública, se encuentra en proceso de modernización, implementando procedimientos que le permitan contribuir al logro de un estado orientado al ciudadano, articulado, transparente, innovador y sostenible (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013)

Tabla 1

Impacto de la investigación en la UNAS respecto a los objetivos de modernización

Propósito de la investigación en la institución	Vinculación con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	Vinculación con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN	Vinculación con las Políticas de Estado	Vinculación con la Visión Perú 2050
Contribuir a mejorar la calidad en los servicios académicos que brinda la UNAS con base en conocimiento científico en materia de comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento.	<p>Pilar IV. Servicio civil meritocrático.</p> <p>Pilar V. Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.</p>	<p>Eje 3: Estado y gobernabilidad.</p> <p>Objetivo específico 3: Desarrollar una gestión pública efectiva orientada al ciudadano en los tres niveles de gobierno.</p>	<p>Objetivo 4: Estado eficiente, transparente y descentralizado.</p> <p>Política 24. Afirmación de un Estado eficiente y transparente, inciso a).</p> <p>Política 35. Sociedad de la información y sociedad del conocimiento, inciso i).</p>	<p>5. Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás.</p>

Autoría propia.

Documentos base:

- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013).
- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN Perú hacia el 2021 (2015).
- Las 35 políticas de Estado del Acuerdo Nacional (2002).
- Decreto Supremo N° 056-2018-PCM Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021 (2018).
- Visión del Perú al 2050 (2019).

Tabla 2

Impacto de la investigación en la UNAS respecto a los objetivos del sector educación

Vinculación con la Política General de Gobierno (PGG) al 2021	Vinculación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021	Plan Estratégico Institucional UNAS 2019-2023		Política Institucional UNAS	Objetivos del Vicerrectorado Académico	Propósito de la investigación en la institución
		Objetivo estratégico	Acción estratégica			
Lineamiento 2. Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad 2.2. Fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas, considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural	Objetivo estratégico sectorial OES.02. Garantizar una oferta de educación superior técnica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad	OEI.04. Mejorar la gestión estratégica institucional de la UNAS	AEI.04.01. Programa de fortalecimiento de capacidades permanente para el personal administrativo AEI.04.02. Programa de incentivos por productividad implementado para el personal docente y administrativo de la UNAS AEI.04.03. Programa de seguridad y salud en el trabajo implementado en la UNAS para la comunidad universitaria	4. Gestión estratégica de calidad, confiable y transparente	Gestionar las actividades del ámbito académico de la universidad, asegurando la calidad de las mismas	Contribuir a mejorar la calidad en los servicios académicos que brinda la UNAS en base al conocimiento científico en materia de comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento

Autoría propia.

Documentos base:

- Plan estratégico institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva 2019-2023.

1.3. OBJETIVOS

El objetivo de la investigación consistió en determinar si existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, asimismo sus objetivos específicos definidos para establecer la correspondencia entre la dimensión organización y la gestión del conocimiento, establecer la correspondencia entre la dimensión comunicación y la gestión del conocimiento, establecer la correspondencia entre la dimensión confianza y la gestión del conocimiento, establecer la correspondencia entre la dimensión interdependencia y la gestión del conocimiento, determinar la relación entre la dimensión pertenencia y la gestión del conocimiento, finalmente, establecer la correspondencia entre la dimensión liderazgo democrático y la gestión del conocimiento.

1.4. HIPÓTESIS

La hipótesis general del estudio es la siguiente: “Existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva”. Como hipótesis específicas se definieron las siguientes: Se evidencia relación entre la dimensión organización y gestión del conocimiento, se evidencia relación entre la dimensión comunicación y gestión del conocimiento, se evidencia relación entre la dimensión confianza y gestión del conocimiento, se evidencia relación entre la dimensión interdependencia y gestión del conocimiento, se evidencia relación entre la dimensión pertenencia y gestión del conocimiento, finalmente, se evidencia relación entre la dimensión liderazgo democrático y gestión del conocimiento.

Cabe señalar que, para el resumen de la información concerniente a las variables en estudio, se detalla la matriz de consistencia en el Anexo 1 y la Matriz de operacionalización de variables en el Anexo 2.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO, TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque establecido para el estudio es el cuantitativo, pues se buscó recolectar datos acerca de las variables comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento en los trabajadores administrativos de las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, para su posterior análisis mediante pruebas estadísticas con la finalidad de probar las hipótesis planteadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En ese sentido y en concordancia con los objetivos de la investigación, ésta es de tipo aplicada, ya que se buscó dar respuesta a las interrogantes planteadas empleando los conocimientos existentes en materia de comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento, de esta manera, contrastar lo sustentado en la teoría con la información obtenida de los participantes (Tamayo y Tamayo, 2004), asimismo, la investigación tiene un nivel relacional, ya que es el objetivo la comprobación de la posible existencia de relación entre las variables definidas (Supo, 2015).

El diseño establecido fue el no experimental de tipo transversal, ya que no es la intención de la investigación intervenir en la realidad estudiada, sino observar a los trabajadores administrativos de las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS en su ambiente natural, además, la recolección de los datos se realizó en un tiempo único para posteriormente obtener los resultados descriptivos de ambas variables y luego su correlación (Hernández et al., 2014). Todo ello permite la extracción de conclusiones que resulten significativas sobre el contexto estudiado.

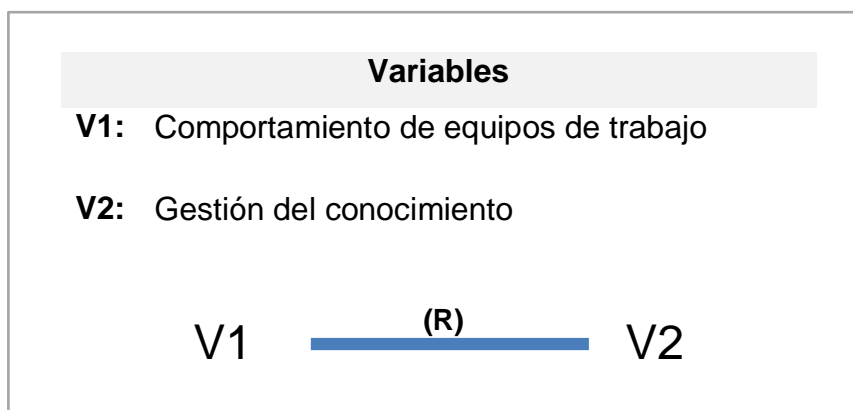


Figura 1. Diseño de la investigación.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

En concordancia con el planteamiento de la investigación, la selección de la muestra se realizó mediante muestreo no probabilístico (Hernández et al., 2014), seleccionando como unidad de análisis a la totalidad de trabajadores administrativos de las cuatro oficinas principales dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

Estas oficinas fueron seleccionadas para fines del estudio ya que juntas concentran aquellos servicios ofrecidos por la UNAS que apoyan directamente la gestión académica², volviéndolas componentes críticos para la consecución de los objetivos institucionales de calidad de servicio³ referentes al ámbito académico.

Participaron en el estudio los trabajadores administrativos de las 4 oficinas principales dependiente del Vicerrectorado Académico UNAS que son: Dirección de Coordinación y Desarrollo Académico, Dirección de Admisión Central de Pregrado, Dirección de Biblioteca, Dirección de Bienestar universitario, Deporte y Cultura, como se muestra en la Tabla 3.

² Definido en el Reglamento de organización y funciones UNAS 2017 y Estatuto modificado UNAS 2018.

³ Planteados en el Plan estratégico institucional UNAS 2018-2020 y Estatuto modificado UNAS 2018.

Tabla 3
Distribución de la muestra

Unidad de análisis	Número de trabajadores previstos*	Porcentaje (%)	Número de trabajadores participantes	Porcentaje (%)
Trabajadores administrativos de la Dirección de Coordinación y Desarrollo Académico	10	19.2%	10	33.3%
Trabajadores administrativos de la Dirección de Admisión Central de Pregrado	3	5.8%	2	6.7%
Trabajadores administrativos de la Dirección de Biblioteca	14	26.9%	11	36.7%
Trabajadores administrativos de la Dirección de Bienestar universitario, Deporte y Cultura	25	48.1%	7	23.3%
Total	52	100%	30	100%

Autoría propia con base en el registro de personal de la Dirección de Recursos Humanos UNAS 2018.

Cabe señalar que, por cuestiones de disponibilidad en horarios o disposición de colaboración, no se pudo contar con la participación total de la cantidad de trabajadores prevista.

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar los datos necesarios y alcanzar el objetivo de la investigación se seleccionó la técnica de encuesta ya que se quiso conocer la percepción de las personas respecto al comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento realizándoles las preguntas directamente (Tamayo y Tamayo, 2004).

Producto de la revisión de la literatura, se concluyó que no existe un instrumento estandarizado para medir el comportamiento de equipos de trabajo, así como la gestión del conocimiento, en consecuencia, se optó por diseñar dos cuestionarios, en los que se definieron las preguntas

correspondientes para medir ambas variables teniendo como base los antecedentes recopilados.

La aplicación del cuestionario fue de forma personal, ya que se buscó un mayor grado de profundidad en las respuestas de los trabajadores y de esta manera conocer con más detalle su percepción, asegurando así el 100% de respuestas. Asimismo, teniendo en cuenta el tiempo requerido que necesitan los participantes para responder a las preguntas dentro de su horario laboral, los cuestionarios fueron diseñados para ser cortos, atractivos y fáciles de entender (Hernández et al., 2014).

2.3.1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Medir las variables, requirió de la definición de las dimensiones e indicadores correspondientes, con base en la amplia teoría y antecedentes revisados para luego definir el conjunto de ítems que fueron incorporados en ambos cuestionarios (Hernández et al., 2014). La versión final del instrumento se muestra en el Anexo 3.

Se eligió, para ambos cuestionarios, la escala tipo Likert de cinco puntos con afirmaciones positivas a fin de medir las percepciones de los trabajadores. Ésta escala es la más popular en las mediciones de actitudes humanas y consiste en formular frases hacia las cuales el participante debe indicar su reacción favorable o desfavorable, además, una de sus principales características, es su uso en mediciones ordinales lo cual fue de consideración necesaria para su aplicación en esta investigación, (O'Shaughnessy, 1991; O'Connell, 2006; Véliz Capuñay, 2011; Hernández et al., 2014). Posteriormente se estableció la codificación en forma ascendente que va desde Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Neutral (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5), donde 1 es el puntaje mínimo y 5 el máximo (Hernández et al., 2014; O'Connell, 2006).

Luego, se procedió a la denominación de los cuestionarios como “Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo (EECET)” para la variable comportamiento de equipos de trabajo y “Escala de evaluación de la gestión del conocimiento (EEGC)” para la variable gestión del conocimiento, a fin de contar con una identificación formal para ambos instrumentos.

En la recolección de datos, se tomó en cuenta el uso óptimo de los recursos por lo que se utilizó un solo formato que comprendió los ítems de ambos cuestionarios bajo el nombre de “Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento (EECETGC)”. Con base en lo anterior descrito, se tuvo para el cuestionario un total de 19 indicadores y 22 ítems de los cuales 13 indicadores y 13 ítems miden el comportamiento de equipos de trabajo y los otros 6 indicadores y 9 ítems miden la gestión del conocimiento.

Se consideró relevante incluir aspectos informativos y de confidencialidad en la elaboración del formato y contenido del cuestionario (Hernández et al., 2014), para lo cual se diseñaron 10 secciones: encabezado, nombre del instrumento, contexto resumen del estudio, motivación para el encuestado (importancia de su participación), declaratoria de confidencialidad, tiempo aproximado de respuesta, identificación del encuestador, instrucciones, ítems y escala, datos demográficos y agradecimiento. Las características en cuanto a la forma del instrumento fueron validadas por un experto en el tema (perfil del experto definido en el Anexo 4), del cual, se obtuvieron las recomendaciones y aportes para mejorar e incrementar la calidad del instrumento, los mismos que fueron incluidos en el diseño final.

Es un requisito que los instrumentos de medición sean confiables, válidos y objetivos (Hernández et al., 2014). Así, para asegurar la consistencia y coherencia (confiabilidad) de los resultados, se aplicó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach que es el procedimiento estadístico más utilizado en estudios investigativos (Hernández et al., 2014; Molina Morales, Martínez Fernández, Ares Vásquez, & Emil Hoffmann, 2008; Estévez García & Pérez García, 2007; Charry, Coussement, Demoulin, & Heuvinck, 2016), su interpretación muestra que, mientras más se acerque el resultado a 1, mayor es la consistencia interna; es importante puntualizar que no existe un consenso sobre “a partir de qué valor no hay fiabilidad del instrumento”, para algunos autores el coeficiente debe estar entre 0.70 y 0.90 (Varios autores, Hernández et al., 2014), mayor a 0.70 (Charry et al., 2016), mayor o igual a 0.70 en estudios de ciencias sociales (Nunnally & Bernstein 1994, citados

por Andrew, Pedersen & McEvoy, 2011), mayor o igual a 0.80 (Estévez García & Pérez García, 2007), o indican que valores iguales o menores a 0.60 revela una consistencia interna insatisfactoria (Malhotra, 2004). Por otro lado, para garantizar que el instrumento en verdad mide la variable que se desea medir, teniendo en cuenta el amplio bagaje de conocimiento teórico y práctico fruto de la experiencia en el campo de los entendidos en la materia, se aplicó la validez de expertos (Hernández et al., 2014), para lo cual se elaboró un expediente con el siguiente conjunto de documentos: Carta de presentación dirigida al experto, matriz de consistencia, matriz de composición de la variable, dimensiones, indicadores e ítems así como la base teórica y antecedentes principales que los sustentan, cuestionario, tabla de validación del instrumento y una sección final de opiniones adicionales.

2.3.2. ESCALA DE EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO (EECET)

Para medir la variable Comportamiento de equipos de trabajo se diseñó un cuestionario denominado “Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo” el cual recopiló la información necesaria respecto a las características de la variable en el ámbito laboral. El instrumento fue diseñado según los planteamientos teóricos correspondientes como se define en la Tabla 4.

Tabla 4. Base teórica para el diseño de la EECET

Variable	Dimensiones	Indicadores	Referencia teórica
Comportamiento de equipos de trabajo	Organización	Grado de interiorización de los objetivos organizacionales del equipo	(French & Bell, 1995), (Katzenbach & Smith, 1996), (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), (Alles, Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias, 2007), (Chiavenato, 2009), (Hellriegel & Slocum, 2009), (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), (Robbins & Judge, 2013)
		Grado de interiorización de la normatividad aplicable	
		Percepción sobre estructura organizacional	
	Comunicación	Grado de predisposición a la evaluación de resultados	(Herrenkohl, R. C., 2004 citado por Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 322), (Chiavenato, 2009), (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012)
		Frecuencia de comunicación abierta y espontánea	(Katzenbach & Smith, 1996), (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), (Chiavenato, 2009), (Hellriegel & Slocum, 2009), (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012)
	Confianza	Grado de confianza para realización del trabajo	(French & Bell, 1995), (Katzenbach & Smith, 1996), (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), (Alles, Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias, 2007), (Chiavenato, 2009), (Hellriegel & Slocum, 2009), (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), (Palomo Vadillo, 2013), (Robbins & Judge, 2013)
		Percepción sobre la disposición de apoyo mutuo	
		Percepción sobre un ambiente de amistad, camaradería	
	Interdependencia	Percepción sobre interdependencia en la realización de actividades	(Katzenbach & Smith, 1996), (Chiavenato, 2009)
	Pertenencia	Percepción sobre compromiso con el trabajo	(French & Bell, 1995), (Katzenbach & Smith, 1996), (Alles, Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias, 2007), (Hellriegel & Slocum, 2009), (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), (Robbins & Judge, 2013)
		Percepción sobre identidad con la oficina	
	Liderazgo democrático	Percepción sobre la toma de decisiones de manera conjunta	(French & Bell, 1995), (Katzenbach & Smith, 1996), (Alles, Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias, 2007), (Chiavenato, 2009), (Hellriegel & Slocum, 2009), (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), (Palomo Vadillo, 2013), (Robbins & Judge, 2013)
Percepción sobre la aceptación de puntos de vista			

Autoría propia con base en la teoría consultada.

i) Ficha técnica del instrumento

Nombre	:	Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo
Siglas	:	EECET
Autor	:	Lucila Maribel Justiniano Advincula
Cantidad de ítems	:	13
Año de edición	:	2018
Variable a medir	:	Comportamiento de equipos de trabajo
Administración	:	Trabajadores administrativos
Tiempo de aplicación	:	8 minutos aproximadamente
Forma de aplicación	:	Directa individual

ii) Descripción del instrumento

El cuestionario mide 6 dimensiones con 13 indicadores y 13 ítems, correspondientes a la variable comportamiento de equipos de trabajo como se detalla:

Organización. Mide la interiorización del grupo de trabajo respecto a la normatividad, los objetivos y la estructura organizacional. Le corresponde los ítems 1, 3 y 4.

Comunicación. Estudia la actitud del grupo de trabajo hacia la predisposición de evaluar los resultados obtenidos, así como a la frecuencia y libertad de comunicación entre los miembros. A esta dimensión le corresponde los ítems 8 y 11.

Confianza. Examina la percepción del grupo de trabajo sobre la confianza para dar continuidad a la realización de las actividades cuando alguno de ellos falte por diversas razones, la disposición de ayudarse mutuamente cuando se necesite y la percepción sobre la existencia de un ambiente de amistad o camaradería. Le corresponde a esta dimensión los ítems 9, 10 y 12.

Interdependencia. Analiza la actitud del grupo de trabajo sobre la existencia de interdependencia en la realización de actividades. Le corresponde el ítem 5.

Pertenencia. Mide la percepción del grupo de trabajo respecto al compromiso que poseen con la realización de las actividades designadas, así como la identidad con la oficina. Le corresponden los ítems 2 y 13.

Liderazgo democrático. Percepción sobre la propiciación de tomar decisiones en forma conjunta y el respeto hacia los puntos de vista vertidos. A esta dimensión le corresponde los ítems 6 y 7.

2.3.3. ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (EEGC)

Para medir la variable Gestión del conocimiento se diseñó un cuestionario denominado “Escala de evaluación de la gestión del conocimiento” el cual recopiló la información necesaria respecto a las características de la variable en el ámbito laboral. El instrumento fue diseñado según los planteamientos teóricos correspondientes como se define en la Tabla 5.

Tabla 5*Base teórica para el diseño de la EECG*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Referencia teórica
Gestión del conocimiento	Identificación	Grado de Identificación de conocimiento	Probst (2001) citado por Perez-Soltero, Leal, Barceló & León (2013); (Peluffo & Catalán Contreras, 2002; Parra Mesa, 2004; Valhondo, 2002; Medina Nogueira, Medina León, & Nogueira Rivera, 2017)
	Generación	Grado de Generación de conocimiento	Probst (2001) citado por Perez-Soltero, Leal, Barceló & León (2013); (Peluffo & Catalán Contreras, 2002; Parra Mesa, 2004; Valhondo, 2002; Medina Nogueira, Medina León, & Nogueira Rivera, 2017)
	Almacenamiento	Grado de Almacenamiento de conocimiento	Probst (2001) citado por Perez-Soltero, Leal, Barceló & León (2013); (Peluffo & Catalán Contreras, 2002; Parra Mesa, 2004; Valhondo, 2002; Medina Nogueira, Medina León, & Nogueira Rivera, 2017)
	Transferencia	Grado de Transferencia de conocimiento	Probst (2001) citado por Perez-Soltero, Leal, Barceló & León (2013); (Peluffo & Catalán Contreras, 2002; Parra Mesa, 2004; Valhondo, 2002; Medina Nogueira, Medina León, & Nogueira Rivera, 2017)
	Uso	Grado de Uso de conocimiento	Probst (2001) citado por Perez-Soltero, Leal, Barceló & León (2013); (Peluffo & Catalán Contreras, 2002; Parra Mesa, 2004; Valhondo, 2002; Medina Nogueira, Medina León, & Nogueira Rivera, 2017)
	Medición	Grado de Medición de conocimiento	Probst (2001) citado por Perez-Soltero, Leal, Barceló & León (2013); (Peluffo & Catalán Contreras, 2002; Parra Mesa, 2004; Valhondo, 2002; Medina Nogueira, Medina León, & Nogueira Rivera, 2017)

Autoría propia con base en la teoría consultada.

i) Ficha técnica del instrumento

Nombre	scala de evaluación de la gestión del conocimiento
Siglas	EGC
Autor	Jucila Maribel Justiniano Advincula
Cantidad de ítems	
Año de edición	2018
Variable a medir	gestión del conocimiento
Administración	trabajadores administrativos
Tiempo de aplicación	15 minutos aproximadamente
Forma de aplicación	directa individual

ii) Descripción del instrumento

El cuestionario mide 6 dimensiones con 6 indicadores y 9 ítems, correspondientes a la variable comportamiento de equipos de trabajo como se detalla:

Identificación. Mide el grado de identificación del conocimiento en el lugar de trabajo. Le corresponde el ítem 14.

Generación. Estudia la actitud de los trabajadores hacia la predisposición de generar ideas para solución de problemas, medios para conocer las necesidades de sus clientes externos (alumnos, padres de familia, egresados, entre otros) y sobre informarse sobre la forma de trabajo de oficinas homólogas en otras entidades. A esta dimensión le corresponde los ítems 15, 16 y 17.

Almacenamiento. Examina la percepción de los trabajadores sobre las prácticas de registro y almacenamiento de información, ideas, sugerencias, propuestas, así como la motivación a realizarlo. Le corresponde a esta dimensión los ítems 18 y 19.

Transferencia. Analiza la actitud de los trabajadores sobre la transferencia de información, buenas prácticas, consideraciones a tener en cuenta, entre

los trabajadores de la oficina y en especial con los nuevos integrantes. Le corresponde el ítem 20.

Uso. Mide las actitudes de los trabajadores respecto a la aplicación de aprendizajes anteriores en la solución de problemas recurrentes. Le corresponde el ítem 21.

Medición. Percepción sobre las prácticas de medir las contribuciones y aportes realizado por los trabajadores. A esta dimensión le corresponde el ítem 22.

2.3.4. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para obtener los resultados de confiabilidad de los instrumentos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 25, donde se aplicó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach a las escalas de medición EECET y EEGC cuyos resultados fueron de 89% y 81% respectivamente, por lo que se concluye que ambos instrumentos poseen una consistencia interna alta como se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

Confiabilidad de las escalas de medición

Confiabilidad		
Escala de medición	Valor Alfa	N° de elementos
Comportamiento de equipos de trabajo	0,892	13
Gestión del conocimiento	0,813	9

Fuente: Encuesta, julio 2018.

2.3.5. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se ejecutó la validez de expertos donde participaron, para la variable comportamiento de equipos de trabajo, cuatro (04) especialistas de comprobados conocimientos y experiencia en la materia, provenientes de Colombia, Venezuela, España y Perú y para la variable gestión del conocimiento, cinco (05) especialistas provenientes de Colombia, España

y Perú, de igual manera, con reconocida experiencia y trayectoria en el campo de estudio. Para asegurar la idoneidad de los profesionales participantes, se diseñó un formato de perfil de experto (Anexos 5 y 6) en el que se establecieron las características necesarias de los profesionales a fin de realizar una adecuada validación de los instrumentos. Los expertos seleccionados, brindaron sus apreciaciones respecto al grado en que el instrumento en verdad mide las variables comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento, asimismo, aportaron sus observaciones y sugerencias de mejora en cuanto a la semántica de las afirmaciones y la cantidad de ítems. Una vez procesados los aportes de los expertos, se ajustó el instrumento quedando válido para su uso en la investigación.

2.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

2.4.1. TABULACIÓN DE DATOS

Para tabular los datos, se utilizó el aplicativo Microsoft Excel en el que se elaboraron tablas de datos que recogieron las puntuaciones de 1 a 5 correspondientes a la escala del instrumento de medición en base a las cuales se obtuvieron los resultados de carácter descriptivo como las características demográficas, situación de las variables de estudio y sus dimensiones correspondientes.

2.4.2. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS VARIABLES

Para determinar la situación actual en el que se encuentran las variables, posterior a la tabulación de los datos, se definió el sistema de evaluación según menciona Hernández et al. (2014), con base en sumatorias. Para obtener la situación de cada variable, se realiza la sumatoria de los valores alcanzados respecto a cada ítem del instrumento de donde se obtiene una puntuación final, ésta se corresponde con la escala establecida.

La medición del comportamiento organizacional en la perspectiva intermedia, categoriza el comportamiento de trabajo en “Grupo” o “Equipo” (Chiavenato, 2009). Para evaluar la situación de la variable, se definió una escala compuesta por 5 puntos de codificación ascendente que va desde “Grupo” a “Equipo”. Si la puntuación va de 1 a 3, entonces la evaluación aún se encuentra en el estadio de “Grupo” y si la puntuación va de 4 a 5,

entonces se encuentra en presencia de un “Equipo” (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012). Este procedimiento se replicó para la obtención la situación de las dimensiones correspondientes. Asimismo, para la evaluación de la situación de la gestión del conocimiento se definió una escala de 5 puntos con valores que van desde 1: “Malo”, 2: “Deficiente”, 3: “Aceptable” y 4: “Bueno”, aplicando este procedimiento para la obtención la situación de las dimensiones correspondientes.

Por otro lado, como información relevante para el estudio y con fines de tener una visión más completa de la situación actual y complementar la relevancia de los resultados descriptivos de la variable comportamiento de equipos de trabajo, se añadió a este resultado la evaluación de la variable en un nivel de detalle 2, es decir respecto a cada oficina participante, a las que se denominó como oficina 1, oficina 2, oficina 3 y oficina 4, de esta manera conocer la categorización como “Grupo” o “Equipo” de cada una mediante dos aspectos, el primero, con base en la opinión de los trabajadores respecto a si en su ambiente de trabajo se comportan como un grupo o un equipo y el segundo, con base en la evaluación de los datos recolectados, para, finalmente, obtener un último resultado, el cual está referido a conocer si existe diferencia significativa entre las categorías del comportamiento como “Grupo” o “Equipo” en relación con la gestión del conocimiento, para lo cual se aplicó la prueba U de Mann-Whitney, como se detalla en el Anexo 7.

2.4.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para poder contrastar la hipótesis de la investigación, se definió realizar un examen no paramétrico por medio del coeficiente de correlación *Rho* de Spearman, teniendo en cuenta que el nivel de medición de los datos es ordinal (Hernández et al., 2014; Véliz Capuñay, 2011; Andrew et al., 2011; Martín Martín, Cabero Morán, & De Paz Santana, 2008; Ato Garcia, Lopez Pina, Velandrino Nicolas, & Sanchez Meca, 1990; Alea, Guillén, Muñoz, Torrelles, & Viladomiu, 2000; Sáez López, 2017).

Interpretar el coeficiente *Rho* de Spearman es igual al coeficiente de correlación de Pearson, teniendo valores que van de -1.00 a $+1.00$, el signo también indica la dirección de la correlación (positiva o negativa), donde los

valores cercanos a $+1.00$ muestran una *correlación positiva fuerte*, es decir, teniendo las variables X e Y , la conclusión sería “a mayor X , mayor Y ” o “a menor X , menor Y ”, luego, si tenemos valores próximos a -1.00 , esto indica una *correlación negativa fuerte* y la conclusión sería “a mayor X , menor Y ” o “a menor X , mayor Y ” (Hernández et al., 2014; Véliz Capuñay, 2011; Andrew et al., 2011; Alea et al., 2000; Sáez López, 2017).

Para determinar el nivel de la correlación, se tiene la escala

- 1.00 = Correlación negativa perfecta.
- 0.90 = Correlación negativa fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva fuerte.
- +1.00 = Correlación positiva perfecta.

Una vez obtenidos los resultados descriptivos, se utilizó la herramienta informática de procesamiento estadístico SPSS versión 25 para realizar el análisis estadístico, luego, se procedió al ingreso de los datos y se establecieron los criterios específicos propios del estadístico elegido para la comprobación de hipótesis, la prueba no paramétrica *Rho* de Spearman. Se empleó la prueba establecida para la comprobación de la hipótesis general y poder determinar la existencia de correlación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento, asimismo, este procedimiento fue realizado para la comprobación de las hipótesis específicas. Finalmente, se obtuvieron los resultados que permitieron alcanzar el objetivo de la investigación.

El resumen de las principales técnicas utilizadas en la investigación se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7

Técnicas aplicadas en la investigación

Propósito	Técnica
Para confiabilidad de los instrumentos	Prueba de consistencia interna Coeficiente Alfa de Cronbach.
Para validez del instrumento	Validez de expertos.
Para prueba de hipótesis	Prueba de Correlación <i>Rho</i> de Spearman.

Autoría propia.

2.5. PROCEDIMIENTOS

2.5.1. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La aplicación del instrumento, se ejecutó de manera ordenada en las 4 oficinas que formaron parte del estudio, asimismo, no se determinó una calendarización de tiempos estricta, ya que la recolección de los datos estuvo definida por la disponibilidad del trabajador. Para comenzar con la aplicación del instrumento, fue necesaria la elaboración de documentos en los que se acredite la autenticidad de la investigación, así como la correspondiente solicitud de colaboración y acceso a la información necesaria, estos documentos fueron expedidos por la Dirección de la Escuela de Posgrado UNAS y entregados presencialmente, previo al inicio de la recolección de los datos, al director (a) correspondiente de cada oficina. Luego se realizó el trabajo de campo durante el cual los trabajadores de las oficinas, incluidos los directores (as) participaron de manera voluntaria respondiendo el cuestionario de medición. La aplicación del instrumento se llevó a cabo entre los meses de agosto a octubre del año 2018.

2.5.2. IMPLICACIONES ÉTICAS

En toda investigación existen implicancias éticas que deben considerarse al momento de ejecutar la recolección, análisis e

interpretación de los datos, para lo cual se tuvo las siguientes consideraciones:

- Se presentó a los directores de cada oficina dos documentos: la resolución que acredita la ejecución de esta investigación y una carta de parte de la dirección de la Escuela de Posgrado UNAS, en la que se presenta a la investigadora y se solicita la colaboración voluntaria con el estudio en todo cuanto se necesite.
- Se informó a los trabajadores que el cuestionario recopila sus percepciones respecto a cada afirmación, asimismo que la información recolectada será empleada con fines académicos y que su participación es confidencial y anónima.

Realizada la recolección de datos, se codificaron las respuestas y se organizaron en una matriz sobre la cual se realizó el análisis descriptivo y la aplicación de las pruebas estadísticas correspondientes.

2.5.3. LIMITANTES DEL ESTUDIO

Entre las limitantes que se tuvo para el estudio, se menciona a las relacionadas con la aplicación del instrumento de medición ya que la definición final de la cantidad de trabajadores participantes en la recolección de los datos, se realizó culminado el tiempo para el trabajo de campo, ya que la cantidad original era de 52 y tuvo que ser redefinida a 30 por razones de ausencia por motivos de salud, otros con excusas frecuentes de falta de tiempo y otros por negativa total para responder el cuestionario.

2.5.4. ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL

Se realizó la redacción del informe final de tesis siguiendo las Normas de aplicación del protocolo APA así como el Reglamento de Tesis de Posgrado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, aprobado mediante Resolución N° 198-2015-CU-R-UNAS.

CAPÍTULO III

REVISIÓN DE LITERATURA

3.1. BASE TEÓRICA DE LA VARIABLE COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

3.1.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (DO) surge a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta (French & Bell, 1995) como un proceso dinámico, continuo, adoptado para lograr cambios planeados en la organización (Audirac Camarena, de León Estavillo, Domínguez González, López García, & Puerta Negrete, 1994), en base a diagnósticos realistas de situación (De Faria Mello, 2004). Este cambio se centra en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional (Audirac et al., 1994), utiliza estrategias, métodos e instrumentos direccionados a optimizar la interacción entre personas y grupos (De Faria Mello, 2004). Generar una mayor calidad de vida laboral, productividad, aumentar la eficacia (Alles, 2007) y salud de la organización (De Faria Mello, 2004) así como la necesaria capacidad de adaptación a un mundo cada día más competitivo (Alles, 2007) asegurando su supervivencia y el desarrollo mutuo del binomio empresa-trabajadores, forman parte de sus objetivos principales (De Faria Mello, 2004).

Lograr esto requiere una visión global de la organización, enfoque de sistemas abiertos, compatibilizar con las condiciones del entorno, un contrato responsable y consciente de los directivos, desarrollar el potencial de las personas, grupos, subsistemas y sus relaciones, una institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios (De Faria Mello, 2004).

El DO no es algo nuevo y aunque se basa en descubrimientos de las ciencias humanas y administrativas, se trata de un arte diferente, así la grande y nueva contribución del DO está en el tratamiento sistémico, integrado y flexible de lo que ya existía en aquellas ciencias pero que estaba disperso, fragmentado o estancado (De Faria Mello, 2004). La

novedad traída por la nueva práctica del DO consiste en ir más allá de los clásicos objetivos de mayor eficiencia y productividad en la empresa, más allá de la maximización de las ganancias u optimización de los servicios, más allá de la búsqueda de la eficacia: asegurar también la salud organizacional. El DO es al mismo tiempo un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando las necesidades de la empresa y de las personas; es una nueva filosofía de la administración cuyo estilo sea renovador y revitalizador; es una nueva tecnología, un conjunto práctico de técnicas e instrumentos para cambios planeados en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben tener la debida atención (De Faria Mello, 2004).

El DO no debe ser confundido con ciertos propósitos contrarios a su naturaleza, sin embargo en muchas ocasiones se lo ha tomado erróneamente, así, el DO no es un curso de capacitación, una solución de emergencia para momentos de crisis, una intervención aislada y por ende desligada de los procesos gerenciales, una iniciativa sin continuidad, un esfuerzo de especialistas y demás personas bien intencionadas pero sin el compromiso de los ejecutivos responsables, una serie de reuniones de diagnóstico sin generar soluciones y acciones, maniobra para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas, un proceso para manipular, perjudicar o castigar a los trabajadores (De Faria Mello, 2004).

El DO es finalmente un proceso sistemático planificado (French & Bell, 1995; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) en el que se incorporan los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento organizacional (CO) (French & Bell, 1995) para implementar modificaciones culturales y estructurales en la organización (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) con el fin de incrementar la efectividad individual y organizacional (French & Bell, 1995), significa optimizar constantemente su funcionamiento en la totalidad de los niveles (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

Finalmente, DO se enfoca en las organizaciones, en lograr que funcionen mejor mediante un cambio total del sistema (French & Bell, 1995).

3.1.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Es una disciplina académica que surgió a partir de un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones (Chiavenato, 2009) y forma parte de la estructura integrada de teorías y prácticas del DO (French & Bell, 1995); así, el CO es un campo de estudio que investiga el comportamiento, actitudes y desempeño de las personas y los grupos en el entorno organizacional (Ivancevich et al., 2006; Chiavenato, 2009; Hellriegel & Slocum, 2009; Robbins & Judge, 2013) así como de los procesos y prácticas que influyen en la efectividad de los individuos, los grupos y las organizaciones (Hellriegel & Slocum, 2009). El CO retrata la continua interacción e influencia recíproca entre las personas y la organización (Chiavenato, 2009) con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins & Judge, 2013). Ello implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de diversas disciplinas (Ivancevich et al., 2006).

El CO es un campo que se basa principalmente en las aportaciones de la psicología, disciplina que trata sobre el comportamiento de los individuos (Chiavenato, 2009; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012; Robbins & Judge, 2013; Ivancevich et al., 2006) y sus ramas de mayor aplicación como la psicología social, que estudia los conceptos relativos al comportamiento de los grupos, las interacciones entre individuo y sociedad para comprender las propiedades sociales del comportamiento (Chiavenato, 2009; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) y la psicología clínica, que investiga los elementos que perjudican la salud mental o que causen molestia a los individuos para tratarlos y prevenirlos (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012). El CO también se basa en las aportaciones de la sociología, antropología (Chiavenato, 2009; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012; Robbins & Judge, 2013; Ivancevich et al., 2006), sociología organizacional (Chiavenato, 2009), y otras disciplinas.

El CO es un campo interdisciplinario (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) que permite aprender sobre individuos, grupos, estructuras, procesos (Ivancevich et al., 2006) y examinar las relaciones que se dan

entre ellos además de conocer el desempeño de la organización como un sistema integrado (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

El CO es una disciplina académica enormemente sensible a algunas particularidades de la organización y su medio, obedece mayormente a las personas que participan en la organización. El CO es esencial para conocer bien a la organización cuyo valor intrínseco reside principalmente en sus activos intangibles (que no se ven) ya que estos constituyen su verdadera riqueza y proporcionan la base de su éxito. Los activos intangibles dependen del capital humano, es decir, del conjunto de talentos que actúan en el contexto organizacional; la eficacia de las organizaciones obedece directamente a la eficacia de las personas que las conforman, es ahí donde surge el CO, ya que establece los fundamentos y particularidades generales de su funcionamiento (Chiavenato, 2009).

Como disciplina académica sobre lo que hacen los individuos en las organizaciones y de cómo su conducta repercute en su dinámica, el CO (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012):

- Es multidisciplinario.
- Constituye un método para incentivar la transmisión de ideas, información y emociones en forma clara y abierta.
- Compone un mecanismo de retroalimentación para mejorar las condiciones de trabajo.
- Es un medio para aplicar tecnologías y métodos que apoyen una toma de decisiones efectiva.
- Es una forma de evaluar el desempeño en los distintos niveles organizacionales y promover acciones correctivas.

El CO opera en 3 planos (Ivancevich et al., 2006) o niveles jerárquicos (Chiavenato, 2009), el nivel individual (Chiavenato, 2009; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012; Robbins & Judge, 2013; Ivancevich et al., 2006), el nivel grupal (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013; Ivancevich et al., 2006) o de grupos y equipos (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) y el nivel organizacional (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013) o sistema de la organización (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012; Robbins & Judge, 2013), de manera que al estudiar el CO, se debe

identificar claramente el nivel de análisis que se emplea: el comportamiento a nivel individual, grupal y/u organizacional (Ivancevich et al., 2006).

A continuación, se describen los niveles según Chiavenato (2009):

a) *Macroperspectiva del CO.* Llamado también comportamiento macroorganizacional, está referido al estudio de la conducta del sistema organizacional como un todo (Nivel de la organización).

b) *Perspectiva intermedia del CO.* Llamado también comportamiento mesoorganizacional, se enfoca en el comportamiento de los grupos y equipos de la organización y actúa como enlace entre las demás perspectivas (Nivel de grupo).

c) *Microperspectiva del CO.* Llamado también comportamiento microorganizacional, analiza el comportamiento del individuo (Nivel de individuo).

El CO estudia lo que los individuos hacen en la organización y cómo su conducta influye en la eficacia de esta (Robbins & Judge, 2013) para lo cual se fundamenta en el procedimiento sistemático de investigación característico del método científico, así, el trío de niveles operan como variables independientes del CO (Chiavenato, 2009). El estudio del CO es importante para lo cual se definen dos enfoques:

- El enfoque sistemático, cuyo fundamento se afirma en que la conducta no es algo circunstancial, al contrario, es dable comprobar ciertas consistencias en las que se asienta el comportamiento de las personas lo cual permite que sea predecible. El estudio sistemático del comportamiento significa un medio para elaborar pronósticos razonables exactos mediante la búsqueda de relaciones, causas y efectos basando las conclusiones en evidencia científica (Robbins & Judge, 2013).
- La administración basada en evidencias (ABE), complementa al estudio sistemático al cimentar las decisiones gerenciales y prácticas organizacionales en la mejor certeza científica aprovechable, tomando de manera más científica las dificultades de administración. El gerente plantearía un problema administrativo, para luego indagar y obtener la mejor evidencia posible, valorar críticamente la información encontrada

y aplicar la información relevante a la pregunta o el caso en estudio, lamentablemente, la generalidad de las disposiciones gerenciales se efectúan “sobre la marcha” con base en escasos estudios disponibles (Robbins & Judge, 2013; Rousseau & McCarthy, 2007).

La decisión que se toma basándose sólo en la intuición o corazonada es similar a decidir, con solo la mitad de los datos, sobre una inversión. Los efectos de tomar a la intuición como base se agravan, ya que nos inclinamos a sobrestimar la precisión de lo que creemos que sabemos, esto se evidencia en diversos estudios organizacionales donde se revela, por ejemplo, que un 86% de ejecutivos asumía que su organización atendía bien a sus trabajadores mientras que únicamente el 55% de ellos lo consideraba así. Muchos gerentes sostienen ciertas opiniones respecto al estado de su organización, las mismas que fueron refutadas contundentemente por la realidad de la evidencia empírica (Robbins & Judge, 2013).

El CO se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, actuando solas o en grupo, de modo que, una de las razones más importantes de por qué estudiar el CO es que ciertas problemáticas son comunes entre las organizaciones, por lo tanto, su estudio y comprensión ayuda a conocer cuál es la mejor forma de abordarlas. Este estudio comprende no sólo un catálogo de situaciones y problemas sino también comprende un material de ayuda concreta a los directivos (Alles, 2007).

3.1.3. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Durante el paso de los años, han aparecido diversos estilos de CO, entre ellos los cuatro modelos propuesto por Keith Davis en 1967, el mismo que es citado en su obra conjunta con John Newstrom: *Comportamiento humano en el trabajo* (1999). Estos modelos describen en orden un resumen de la evolución de la práctica de la administración en el último siglo (Davis & Newstrom, 1999).

Así como las organizaciones difieren entre sí, las prácticas dentro una organización también pueden variar, sea de un departamento a otro o de una sucursal a otra, por lo que ningún modelo de CO basta para representar

la totalidad lo que ocurre en una organización, pero la identificación de un modelo en particular, puede contribuir a distinguir los diversos modos de vida de las organizaciones. La elección de un determinado modelo debe tener en cuenta la filosofía, visión, misión, valores y metas de la organización, asimismo, ante un entorno cambiante, el modelo seleccionado no debe ser estático ni inamovible, sino que se le debe adaptar con el paso de tiempo (Davis & Newstrom, 1999).

- 1. Modelo Autocrático.** Obedece al poder; este lo poseen quienes ocupan posiciones de mando para ordenar a los trabajadores qué hacer y aquel que no cumpla será sancionado. Básicamente la orientación dominante es la autoridad, la dirección cree saber qué es lo mejor y que los trabajadores están en la obligación de cumplir sus órdenes, el salario de los mismos es bajo y su desempeño es igualmente bajo o mínimo. Luego, la fuerza combinada de nuevos conocimientos sobre las necesidades de los trabajadores y los cambios en los valores sociales dio lugar al reconocimiento de que existían mejores formas de administrar los sistemas organizacionales (Davis & Newstrom, 1999).
- 2. Modelo de custodia.** Ante el estudio formal de los trabajadores realizado por los administradores obtuvieron que, en una administración autocrática, si bien no se insubordinaban a sus jefes, sostenían una pésima opinión de ellos y esta opinión se manifestaba en situaciones de crisis. Los jefes les causaban inseguridad, frustración, agresiones y al ser imposible dar libre curso a estos sentimientos, los transferían a su hogar y los descargaban con su familia y vecinos de tal manera que la comunidad padecía las consecuencias de esta relación. Resultó necesario hacer que los trabajadores tengan notables complacencias, así como un nivel de seguridad superior, así aumentarían el deleite por su trabajo y en general su vida laboral aumentaría de calidad. El modelo de custodia depende de los recursos económicos para poder pagar salarios y prestaciones (Davis & Newstrom, 1999).
- 3. Modelo de apoyo.** Depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. Por medio del liderazgo la dirección ofrece un ambiente que ayuda a crecer a los trabajadores, así como a brindar a la organización aquello que son capaces de hacer, la orientación de la dirección apunta no al

simple apoyo de las prestaciones a los trabajadores sino al apoyo de su desempeño laboral. Como resultado, el trabajador posee un sentimiento de involucramiento y colaboración en las labores de la organización, abandonan la visión de “ellos” para adoptar la de “nosotros”. El comportamiento de apoyo no precisa de recursos económicos, más bien forma parte del estilo de vida del trabajo de los administradores, de su forma de tratar a los demás ya que su función es la de ayudar a los trabajadores a cumplir con su trabajo y resolver sus problemas (Davis & Newstrom, 1999).

4. Modelo colegial. Es una útil prolongación del modelo de apoyo, el término colegial refiere a un grupo de personas con un propósito común. Este modelo encarna el concepto de equipo, depende de la generación de una sensación de compañerismo en los trabajadores por parte de la dirección, teniendo como resultado que éstos se sienten útiles y necesarios, asimismo les resulta fácil aceptar y respetar el papel de los administradores y en vez de ser vistos como jefes, se les considera como colaboradores. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo teniendo como respuesta la responsabilidad y la disciplina por parte de los trabajadores quienes ofrecen una labor de calidad y no por exigencia de la dirección, al contrario, puesto que íntimamente se consideran obligados a brindar alta calidad (Davis & Newstrom, 1999).

Los modelos colegial y de apoyo, son más compatibles con las necesidades reales de los trabajadores (Davis & Newstrom, 1999), pero se debe tener en cuenta que adoptar un modelo no significa descartar totalmente a los demás, cada organización es única y por lo tanto tiene una forma particular de conducción (Alles, 2007), los directores han evaluar el modelo usado y establecer su idoneidad así como conservarse flexibles en el uso de nuevos y diferentes (Davis & Newstrom, 1999). Hacer una “revolución” buscando implementar modelos para los cuales la organización no está preparada, sería una muy mala decisión, por el contrario, ayudando a mejorar a partir de un cambio de cultura sería un mejor propósito (Alles, 2007).

Tabla 8

Adaptación de los cuatro modelos de CO de Keith Davis

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegial
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los trabajadores	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los trabajadores	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los trabajadores satisfecha	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Fuente. Adaptación de Davis y Newstron (1990).

La teoría de la motivación, conocida también como la jerarquía de las necesidades manifestada por Abraham Maslow, integra una jerarquía de cinco necesidades agrupadas en necesidades de orden inferior: **fisiológicas**, que incluyen necesidades corporales como el hambre, sed, sexo, refugio, entre otras; **de seguridad**, que abarcan el cuidado y protección contra daños emocionales y físicos; y necesidades de orden superior: **sociales**, que incluyen el afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad; **estima**, con factores internos como el respeto a sí mismo, autonomía y el logro y factores externos como el estatus, reconocimiento y atención; **autorrealización**, impulso para convertirse en aquello que es capaz de ser, incluye el crecimiento y desarrollo del propio potencial. Cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante (Robbins & Judge, 2013). Los cuatro modelos de CO descritos, están estrechamente conectados con las necesidades humanas, el perfeccionamiento de nuevos modelos surgió del apremio por solventar diferentes necesidades cuya significación domina un

determinado momento (Davis & Newstrom, 1999) como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz de coherencia entre los cuatro modelos de CO de Davis y la jerarquía de necesidades de Maslow

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegial
Jerarquía de necesidades de Maslow	De orden inferior	De orden inferior	De orden superior	De orden superior
	Fisiológicas (subsistencia)	De seguridad	Sociales y estima	Autorrealización

Fuente. Elaboración propia en base a Davis y Newstrom (1990)

3.1.4. GRUPOS

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan para lograr objetivos específicos (Ivancevich et al., 2006; Robbins & Judge, 2013), lo cual significa que debe existir dos o más individuos para que exista un grupo, asimismo estos deben interactuar de alguna manera y contar con una meta o propósito en común (Ivancevich et al., 2006).

Estudiar los grupos es significativo para el CO porque (Chiavenato, 2009):

- Las organizaciones se basan en grupos.
- Pueden coadyuvar o impedir que los objetivos organizacionales sean alcanzados.
- Puede que los grupos persigan objetivos discordantes y tengan problemas entre sí o con la organización.

Añadido a ello, el comportamiento del grupo ejerce una gran preponderancia en el comportamiento interpersonal como individual (Ivancevich et al., 2006) afectando significativamente su conducta y desempeño (Robbins & Judge, 2013), esta influencia varía en cada persona, en algunas puede influir mucho, en otras muy poco o incluso nada (Chiavenato, 2009).

Un grupo se compone por dos o más personas con lazos de interdependencia y que interactúan para lograr objetivos establecidos. Las

personas no se comportan igual estando solas que cuando trabajan en grupo, de ahí la precisión de conocer el comportamiento del grupo para concebir mejor el CO (Chiavenato, 2009).

Dentro de una organización las personas conforman grupos de trabajo, estos pueden ser formales, creados por la organización mediante la asignación de tareas específicas (Chiavenato, 2009) o definidos por la estructura de la organización (Robbins & Judge, 2013) e integrados por personas que trabajan en un área específica (Alles, 2007) cuyas metas rigen y conducen el comportamiento que deben mostrar los integrantes (Robbins & Judge, 2013), e informales, que son formaciones espontáneas (Chiavenato, 2009) o naturales del entorno laboral (Robbins & Judge, 2013) y surgen como resultado de las relaciones entre las personas (Chiavenato, 2009) en las que se forman vínculos gracias a algún interés común (Alles, 2007) o surgen ante la necesidad de mantener contacto social (Robbins & Judge, 2013); asimismo los grupos formales se pueden clasificar en grupos formales temporales, que se constituyen con un objetivo específico y se disuelven cuando este fue cumplido, y los grupos formales permanentes, que se constituyen por un conjunto de trabajo como una sección o área de una empresa, los integrantes pueden variar al retirarse o ingresar al grupo pero la estructura general permanece estable (Alles, 2007). De cualquier manera, las interacciones entre individuos, aun siendo informales, afectan significativamente su conducta y desempeño (Robbins & Judge, 2013).

3.1.5. POR QUÉ LAS PERSONAS FORMAN GRUPOS

Una de las razones más fuertes del por qué las personas se unen a los grupos es porque creen que su pertenencia a alguno, satisfará una o más necesidades importantes como las necesidades sociales, mediante la interacción con los demás integrantes del grupo, necesidades de seguridad, ya que pertenecer a un grupo, significa que el individuo ya no se siente solo al enfrentar las exigencias organizacionales volviéndolos más seguros (Ivancevich et al., 2006). Los individuos acostumbran agruparse buscando confianza, certidumbre, seguridad, el grupo les brinda un significado de pertenencia, mejora su autoestima y les da un poder colectivo que no alcanzarían de manera individual (Franklin Fincowsky &

Krieger, 2012). Según Maslow, las personas tienen necesidades que deben ser satisfechas y pertenecer a un grupo satisface, en cierta forma, esta necesidad social de las personas (Alles, 2007).

3.1.6. EQUIPOS

Es una forma especial de grupo, un grupo maduro cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia, motivación (Ivancevich et al., 2006) y habilidades complementarias (Katzenbach & Smith, 1996), tienen metas claras (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) y comunes (Ivancevich et al., 2006) así como actuaciones particulares a partir de pautas de productividad y eficiencia para la consecución de los objetivos (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), están comprometidos con un fin en común, con objetivos de rendimiento y una orientación en su actuación, donde pactan trabajar recíprocamente para lograr este fin, asimismo se consideran colectivamente responsables de los efectos del equipo (Katzenbach & Smith, 1996).

Los equipos y el trabajo en equipo conforman las bases del DO. Los equipos se asemejan a módulos de construcción de las organizaciones cuyo cometido es decisivo en el éxito de la misma; cuando trabajan bien, la organización total y los individuos trabajan bien (French & Bell, 1995). Los equipos deberían ser “la unidad básica de rendimiento” de la mayor parte de las organizaciones independientemente de su tamaño (Katzenbach & Smith, 1996).

Los equipos actúan como elementos de aprendizaje y constituyen la pequeñísima célula productiva de la organización, de modo que está sujeta a ellos para poder ser competitiva y eficaz (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

En toda situación donde se necesite la combinación de experiencias, juicio y habilidades múltiples, un equipo logra resultados mejores en comparación con un grupo de personas realizando sus papeles de trabajo. El rendimiento de los equipos es mayor al de los grupos debido a que estos últimos no tienen claros sus objetivos de rendimiento (Katzenbach & Smith, 1996, pág. 9), así, los equipos efectivos originan resultados que superan por mucho el trabajo de los individuos relacionados (French & Bell, 1995).

El centro de todo equipo es un compromiso compartido por los miembros de alcanzar un desempeño conjunto, de modo que no es posible lograr las metas definidas sin la cooperación y comunicación entre ellos (Hellriegel & Slocum, 2009).

3.1.7. GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

Los términos grupo y equipo de trabajo se han utilizado de forma equivocada (Chiavenato, 2009) casi indistintamente (SECPAL, 2008), esto puede deberse a las similitudes que poseen, lo cual genera cierta confusión al momento de diseñar y/o aplicar estrategias relacionadas a estos.

Ambos comparten muchas características: se forman cuando interactúan dos o más individuos, ofrecen estructura para el trabajo y la interacción de sus miembros, asimismo comparten una o más metas. Los grupos crean y comparten normas de comportamiento y desempeño mientras que los equipos comparten una cultura, una serie de procesos, rituales y una filosofía al trabajar en conjunto (Ivancevich et al., 2006).

Los grupos y en especial los equipos de trabajo, son alternativas efectivas para recobrar y aprovechar la capacidad de los trabajadores en beneficio de la organización, alineando los objetivos personales y de equipo con los organizacionales (Katzenbach & Smith, 1996). Los grupos y equipos influyen profundamente en la estructura organizacional, diseño de trabajo, recompensa del desempeño y sistemas de retroalimentación, estrategias de desarrollo organizacional, métodos de toma de decisiones, entre otros (Ivancevich et al., 2006).

3.1.8. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

a) RESPONSABILIDAD

Los grupos de trabajo son eficaces y frecuentes en organizaciones donde cuenta al máximo la responsabilidad individual, el énfasis se encuentra siempre en las metas de rendimiento individual, así, los miembros de los grupos de trabajo no asumen las responsabilidades de otros resultados que no sean los suyos, a diferencia de los equipos, en los que se requiere responsabilidades individual y mutua (Katzenbach & Smith, 1996).

b) RESULTADOS

Existen diferencias entre ambos conceptos, en especial, en cuanto a resultados, así, el desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que haga cada uno de sus miembros, por otro lado, el desempeño de un equipo de trabajo incluye los resultados a nivel individual pero también el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos (Chiavenato, 2009, pág. 284). Kenneth Cloke y Joan Goldsmith (2002) citados por Chiavenato (2009), afirman que, a diferencia de los grupos, los equipos:

- *Involucran relaciones*, es decir, conexiones humanas donde el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes.
- *Se fundamentan en conexiones afectuosas*, emocionales y lazos propios entre los integrantes lo cual implica variedad, unión, apertura, aceptación, honestidad, empatía, críticas, acuerdos y confianza.
- *No necesitan presionar a sus miembros*, las directrices fluyen automáticamente gracias a la identificación e integración de la visión, objetivos y estrategias, no apelan al miedo, sometimiento o sujeción, al contrario, se fundamentan en la realimentación crítica, interdependencia, compañerismo en sí mismos y no aprecian la obediencia al líder, sino a la variedad, negociación y diálogo para lograr la unanimidad y poder determinar una ruta común.
- *Se distinguen por su evidente cohesión*, espíritu colectivo centrado en los trabajos, así como el aprecio que manifiestan los integrantes en sus vínculos.

c) META EN COMÚN

“Un grupo son dos o más individuos que interactúan para lograr una meta en común, mientras que los equipos son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes (...) los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos” (Ivancevich et al., 2006, p.321).

Los grupos de trabajo, en cuanto a su propio rendimiento, confían en las adiciones de sus mejores particularidades, persiguiendo los resultados de una labor y esfuerzo colectivo, a diferencia de los equipos

de trabajo (Katzenbach & Smith, 1996, p.81). El total compromiso con las metas comunes y la responsabilidad social con el equipo hace que este se distinga de un grupo (Ivancevich et al., 2006), así: “los equipos no se convierten en tales porque se denominen equipos o porque sus miembros asistan a seminarios sobre *teambuilding*” (Katzenbach & Smith, 1996, p.XXII). Es a través de una acción disciplinada que los grupos se vuelven equipos, definiendo un propósito en común, método de trabajo, objetivos de rendimiento, asimismo comparten la responsabilidad en cuanto a los resultados (Katzenbach & Smith, 1996).

d) INTERACCIÓN

Los grupos de trabajo, generalmente se conforman en torno a un jefe o supervisor donde su relación con los trabajadores sigue siendo de uno a uno. Cuando los integrantes comienzan a tener interacción entre sí, conservando con el jefe el uno a uno pero además variando la relación entre ellos pasando de la natural y habitual camaradería a la formación de un verdadero vínculo de miembros de un equipo poseyendo iguales objetivos e intereses, en esa situación, es cuando un grupo de trabajo empieza a convertirse en un equipo de trabajo (Alles, 2007).

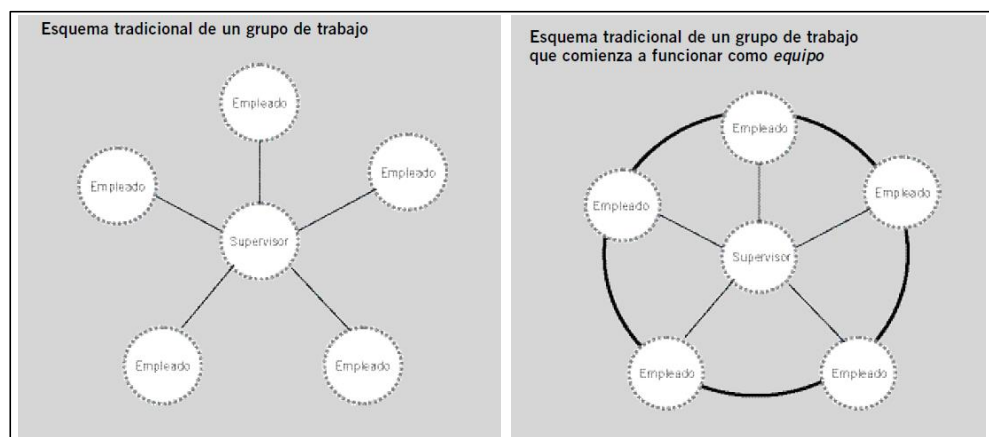


Figura 2. Transición del esquema de grupo a equipo de trabajo (Alles, 2007).

Entre las tareas más notables que comparten los grupos y equipos, es que brindan un ambiente afectuoso a sus integrantes, de modo que,

representan un componente principal en la integración de las personas a la organización así como en la transmisión e interiorización de la cultura (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

e) SINERGIA

No es lo mismo un grupo que un equipo. Los grupos de trabajo no necesitan implicarse en la labor combinada mediante el esfuerzo vinculado, su capacidad se traduce solamente a la adición de la aportación individual de cada miembro, por otro lado, un equipo de trabajo genera sinergia gracias al esfuerzo coordinado, los esfuerzos de sus individuos generan un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. Llamar equipo a un grupo no mejora en forma automática su desempeño (Robbins & Judge, 2013). La generalidad de los modelos organizacionales del mañana, están fundados en equipos que exceden a las personas como origen de rendimiento primario de la empresa (Katzenbach & Smith, 1996, p.13).

La generalidad de las personas comparte mucho sentido común acerca de los equipos, sin embargo, fallan en su rigurosa aplicación. Saben, por ejemplo, que raramente los equipos trabajan sin objetivos en común; pero a la vez muchos equipos admiten objetivos que no son realistas, precisos, exigentes o en común. Además, la fama del término 'equipo' provoca incertidumbre lo cual hace que resulte raro usar el término 'equipo' con exactitud y/o claridad en la situación en que se desee usar; esto conlleva a que muchas personas no tengan claro lo que significa realmente un auténtico equipo ya que no solamente es cualquier grupo que labora colectivamente; los consejos, juntas, no necesariamente son equipos; los grupos no se transforman en equipos meramente porque alguno los llama equipos (Katzenbach & Smith, 1996, p.15).

3.1.9. DE GRUPO A EQUIPO

Para alcanzar el nivel más alto de un equipo, existen diversas fases que ilustran los objetivos que cada grupo de personas ha establecido para su desempeño. La llamada curva de rendimiento del equipo, propuesto por

Katzenbach & Smith (1996), refleja de qué manera la eficacia de las actuaciones de un grupo obedece a la orientación básica que asumen así como a la garantía con que lo implementan (Katzenbach & Smith, 1996).

- **Grupo de trabajo:** Es un grupo para el que no hay necesidad de rendimiento incremental que requiera su transformación en equipo. Sus miembros interactúan principalmente para compartir información, mejores prácticas o ideas y para la toma de decisiones que apoye el trabajo individual. Más allá de esto no existe un propósito común o metas de rendimiento incremental o frutos de trabajo conjunto que exijan un enfoque de equipo.
- **Pseudoequipo:** Grupo en el que podría existir una necesidad de rendimiento incremental pero no se centra en el rendimiento combinado ni pretende conseguirlo, no existe disposición de establecer un fin común o metas comunes; se autodenominan equipo, pero sin asumir los riesgos ni las acciones correspondientes. En los pseudoequipos la suma de la globalidad es menor que el potencial de las partes individuales.
- **Equipo potencial:** Grupo para el cual existe necesidad de rendimiento incremental y trata de mejorar su impacto de rendimiento, pero necesita más claridad respecto a su propósito, metas o resultados de trabajo, tampoco tiene definida un compromiso colectivo. Aceptan el riesgo de ascender la curva enfrentándose a los obstáculos.
- **Equipo verdadero:** Número pequeño de personas con capacidades complementarias que están comprometidas por igual con un propósito común, metas comunes y enfoque de trabajo común de lo que se sienten mutuamente responsables.
- **Equipo de alto rendimiento:** Grupo que reúne todas las condiciones de los equipos verdaderos, sus miembros están profunda y recíprocamente comprometidos a conseguir el desarrollo y éxito personal de cada uno de ellos. Lo que los distingue es el nivel de responsabilidad asumida en correspondencia con su profundidad entre sus integrantes, es decir, compromisos propios fuertes por el mutuo desarrollo y el éxito (Katzenbach & Smith, 1996).

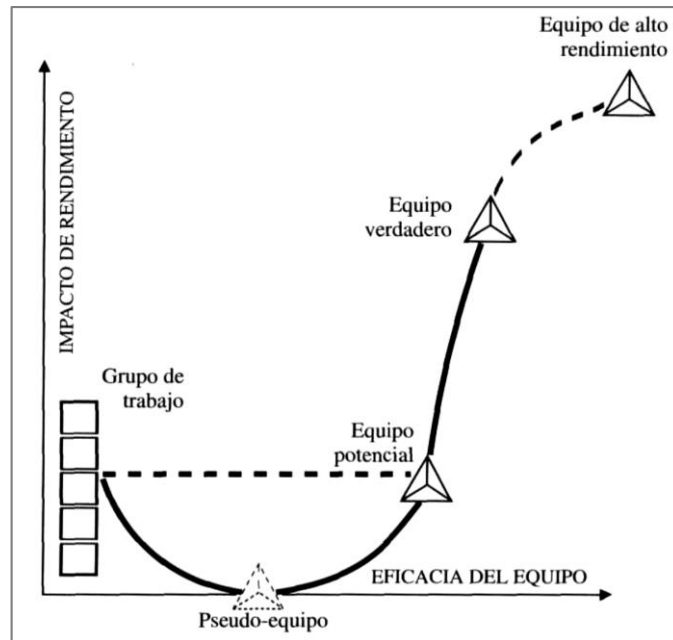


Figura 3. La curva de rendimiento del equipo de Katzenbach y Smith (1996).

Al adoptar el camino del equipo en vez del de grupo, los individuos aceptan el compromiso de tomar riesgos del problema, aunar los resultados del trabajo, ejecutar actividades colectivas para desarrollar un fin común, enfoque y metas en común, así como una mutua responsabilidad (Katzenbach & Smith, 1996).

3.1.10. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Existen muchos tipos de equipos de trabajo de los cuales se tiene:

- **Equipo funcional.** Incluye trabajadores que laboran juntos a diario en tareas similares y de manera coordinada (Hellriegel & Slocum, 2009).
- **Equipo de solución de problemas.** Se forman para hacer frente a las dificultades (Ivancevich et al., 2006), desarrollan una solución y generalmente tienen autoridad para accionar dentro de límites establecidos (Hellriegel & Slocum, 2009). El problema puede ser conocido o el equipo se forma para abordar posibles problemas futuros (Ivancevich et al., 2006); sus integrantes pueden ser trabajadores de uno o varios departamentos, incluso invitan participantes externos como clientes y proveedores (Hellriegel & Slocum, 2009).

- **Equipo interfuncional.** Llamado también transfuncional, está conformado por trabajadores de varias áreas funcionales (Robbins & Judge, 2013, pág. 349) que identifican y resuelven determinados problemas recíprocos (Ivancevich et al., 2006; Hellriegel & Slocum, 2009).
- **Equipo autodirigido.** Llamado también semiautónomo, está integrado por un conjunto de individuos facultados para tomar decisiones y realizar ciertas actividades en base a procedimientos establecidos con la mínima o nula necesidad de un jefe o supervisor, (French & Bell, 1995; Ivancevich et al., 2006). Estos equipos implementan medidas y asumen la responsabilidad de los productos (Robbins & Judge, 2013).
- **Equipo virtual.** Conjunto de personas geográficamente separadas (Ivancevich et al., 2006), sea a unos pasos de distancia hasta distintos continentes (Robbins & Judge, 2013), que colaboran a través de tecnologías de información (Ivancevich et al., 2006), como el correo electrónico, conversaciones en línea, salas de chat, videoconferencias, transmisiones vía satélite, entre otros (Chiavenato, 2009), para lograr metas específicas. Los miembros de un equipo virtual se reúnen sin importar espacio, hora o presencia física, es más, pocas veces se reúnen en persona (Ivancevich et al., 2006).

3.1.11. IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- Las normas y valores del equipo de trabajo tienen efectos inmediatos y perdurables sobre gran parte de la conducta individual (French & Bell, 1995).
- Muchas de las tareas a realizar son tan complejas que el desempeño individual no es suficiente, se necesita que las personas trabajen juntas para poder efectuarlas (French & Bell, 1995).
- Los equipos generan sinergia. La sinergia es una de las razones principales por las que los equipos son tan importantes ya que el trabajo y desempeño de un equipo es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales trabajando solos en el equipo (French & Bell, 1995; Ivancevich et al., 2006; Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, 2002 citados por Chiavenato, 2009), asimismo consiguen juntos experiencias

y habilidades complementarias que exceden a aquellas que puedan aportar los miembros aislados del equipo; esto les permite responder a distintos retos como la innovación, calidad y servicio al cliente (Katzenbach & Smith, 1996).

- Las necesidades de interacción social, reconocimiento y respeto de las personas se ven satisfechas por los equipos ya que estos nutren la naturaleza humana (French & Bell, 1995; Alles, 2007).
- Los equipos desarrollan conjuntamente objetivos y enfoques claros, por lo que establecen comunicaciones para la solución de problemas que le da al equipo flexibilidad para responder a requisitos y acontecimientos cambiantes (Katzenbach & Smith, 1996).
- Los equipos mejoran la productividad, la comunicación, aprovechan mejor los recursos, se incentiva la creatividad al combinar múltiples perspectivas y capacidades para resolver problemas; los equipos generan decisiones de alta calidad, mejora en los procesos, bienes y servicios de mayor calidad (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

3.1.12. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de trabajo no surgen al azar ni mejoran automáticamente, en este escenario la organización debe aprender a desarrollar equipos (Chiavenato, 2009), los cuales tienen las siguientes características:

- Metas claras, elevadas (French & Bell, 1995; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) (objetivos de rendimiento) comprensibles (Chiavenato, 2009), compartidas por sus miembros (Katzenbach & Smith, 1996; Chiavenato, 2009; Hellriegel & Slocum, 2009; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), comprometidos con ellas (Ivancevich et al., 2006; Chiavenato, 2009) y a la vez alcanzables (Alles, 2007; Robbins & Judge, 2013) para lograr un elevado desempeño como equipo (Alles, 2007).
- Propósito en común al que todos los miembros aspiran (Katzenbach & Smith, 1996; Ivancevich et al., 2006; Alles, 2007; Robbins & Judge, 2013).
- Compromiso unificado (French & Bell, 1995; Katzenbach & Smith, 1996; Hellriegel & Slocum, 2009; Robbins & Judge, 2013).

- Disciplina de trabajo (Katzenbach & Smith, 1996) interiorizada por los trabajadores (Alles, 2007).
- Ambiente de colaboración (apoyo mutuo) (French & Bell, 1995; Ivancevich et al., 2006; Chiavenato, 2009; Hellriegel & Slocum, 2009; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012; Palomo Vadillo, 2013).
- Liderazgo de principios (French & Bell, 1995), directivo involucrado como un miembro más del equipo, abierto a decisiones colegiadas, cooperativo y abierto a la compartición de información (Alles, 2007), liderazgo democrático, comprometido (Chiavenato, 2009) y renovador, capaz de impulsar a las personas (Chiavenato, 2009).
- Buena química personal (Katzenbach & Smith, 1996)
- Sensación de compañerismo (Alles, 2007), afecto (Chiavenato, 2009).
- Sentimiento de confianza (Katzenbach & Smith, 1996; Chiavenato, 2009) recíproca (Chiavenato, 2009; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012; Robbins & Judge, 2013; Palomo Vadillo, 2013) y atracción mutua (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).
- Responsabilidad compartida (Katzenbach & Smith, 1996; Alles, 2007; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012; Robbins & Judge, 2013; Palomo Vadillo, 2013).
- Sentimiento de interdependencia mutua (Katzenbach & Smith, 1996; Chiavenato, 2009).
- Buena comunicación interna (Chiavenato, 2009; Hellriegel & Slocum, 2009), es decir, compartir información (Katzenbach & Smith, 1996; Ivancevich et al., 2006) mediante el intercambio abierto (Ivancevich et al., 2006) y veraz de ideas (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) así como la aceptación de los punto de vista del otro (Chiavenato, 2009).
- Toma de decisiones conjuntas (Katzenbach & Smith, 1996; Alles, 2007; Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) mediante procedimientos definidos y efectuados por sus miembros (Hellriegel & Slocum, 2009).
- Existencia de mecanismos adecuados de realimentación (Chiavenato, 2009) que les permita diagnosticar los procesos grupales e individuales y mejorar el funcionamiento (Herrenkohl, R. C., 2004 citado por Hellriegel & Slocum, 2009).
- Se miden y evalúan los resultados (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

3.1.13. TEORÍA DE SISTEMAS Y CO

La teoría de sistemas, revelada en las décadas de 1950 y 1960 por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy, revolucionó la administración cambiando la perspectiva del estudio de las organizaciones. El enfoque sistémico abrió la puerta a nuevos enfoques de administración y una visión más amplia sobre las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Un sistema es definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante (Von Bertalanffy, 1968). Así, una persona, grupo, departamento dentro de una organización, una institución, comunidad, país, todos, son sistemas ya que se conforman por elementos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente (De Faria Mello, 2004).

Las organizaciones no son autosuficientes ni se encuentran aisladas, son sistemas dentro de otros sistemas y actúan en un medio conformado por otras organizaciones teniendo con ellas relaciones de interdependencia lo cual les permite competir y sobrevivir en un mundo complejo (Chiavenato, 2009). Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos o aún mejor, son sistemas abiertos (De Faria Mello, 2004), es decir, que interactúan continuamente con su entorno, donde hacen intercambios y se adaptan (Chiavenato, 2009; French & Bell, 1995). Muchos de los problemas de las organizaciones surgen por los rápidos cambios en el entorno, generando amenazas y oportunidades, por lo tanto, a medida que cambia el entorno, la organización debe adaptarse (French & Bell, 1995). El análisis de una organización no puede ser limitada a una descripción de sus partes integrantes, sino que requiere una visión sistémica y holística (Chiavenato, 2009). Como sistema abierto, la organización mantiene un intercambio constante con su entorno en recursos, energía e información, recibe de este los insumos (entradas o inputs) que necesita para sus operaciones y supervivencia (Chiavenato, 2009) como demandas, presiones, restricciones, oportunidades, recursos (humanos, tecnológicos, financieros, de información, materiales), los transforma mediante procesos de administración o uso de recursos (De Faria Mello, 2004) para luego proveer los resultados (salidas u outputs) de sus operaciones en forma de servicios,

productos (Chiavenato, 2009), respuestas o resultados, imágenes (De Faria Mello, 2004).

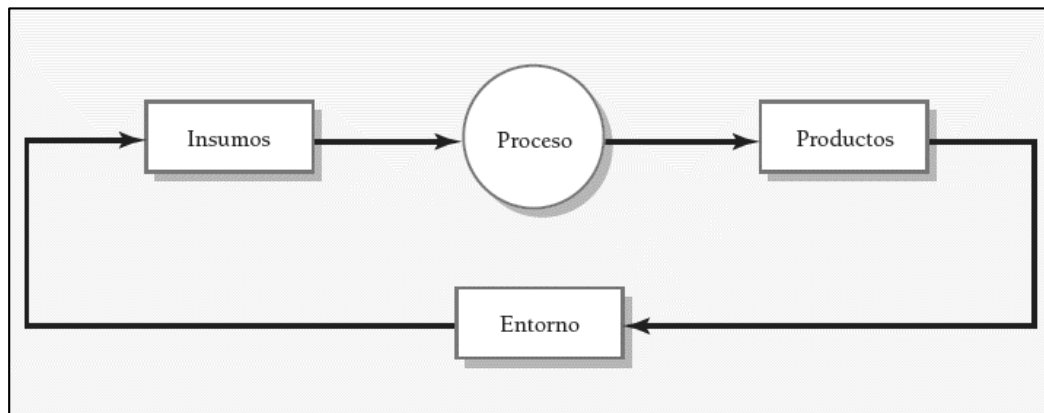


Figura 4. Elementos fundamentales de la organización como sistema (Ivancevich et al., 2006).

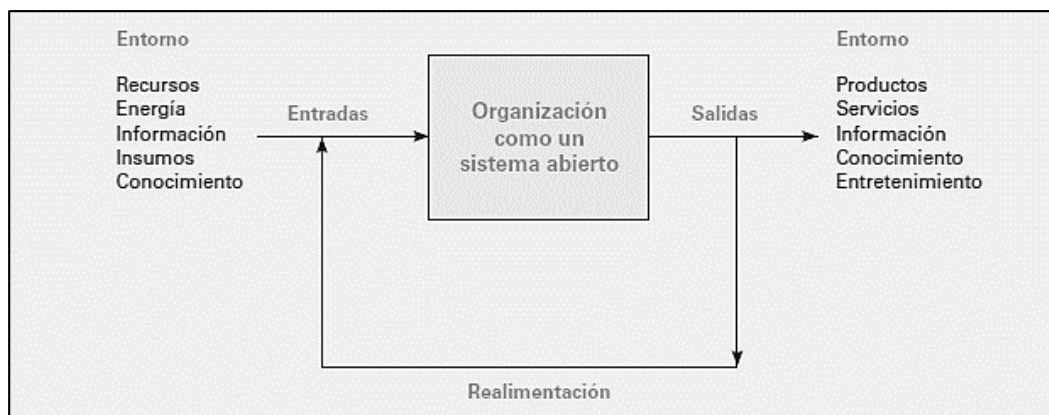


Figura 5. La organización como sistema abierto en interacción con el ambiente (Chiavenato, 2009).

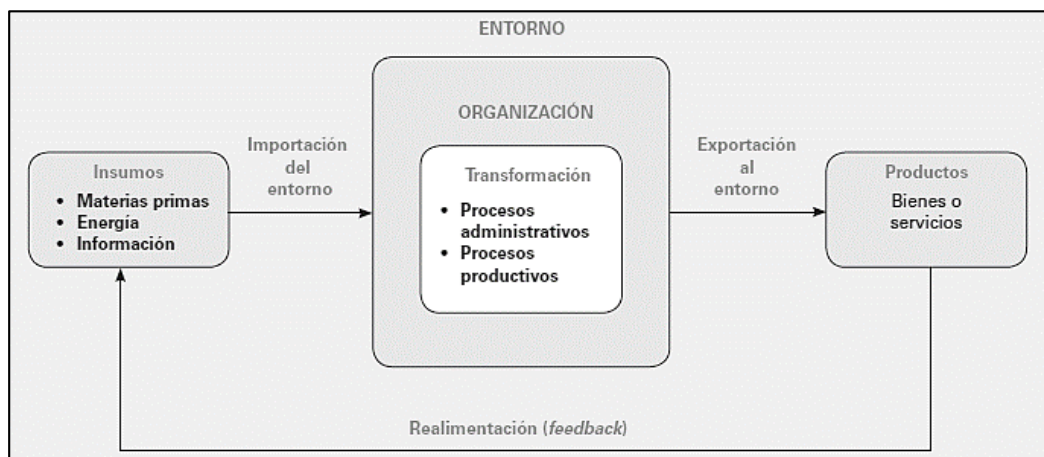


Figura 6. Las organizaciones como sistemas abiertos (Chiavenato, 2009).

Los sistemas sociales son sistemas compuestos por personas en interacción continua (Chiavenato, 2009), en una organización, engloba la totalidad de individuos que en ella intervienen y las correspondencias entre ellos con su entorno externo (Davis & Newstrom, 1999). Las organizaciones son sistemas sociales (French & Bell, 1995) donde la totalidad de las piezas del sistema dependen unas de otras, todo se relaciona con todo, de manera que la perspectiva de sistemas exige a los directores asumir un enfoque holístico de la situación (Davis & Newstrom, 1999), siempre se debe considerar que la organización, como sistema abierto, forma parte de un contexto más amplio que la envuelve y siempre está ligado a ella (De Faria Mello, 2004). Las organizaciones son sistemas complejos, el progreso de la sociedad del siglo XXI depende mayormente de la capacidad de entender y administrar con eficacia las organizaciones (Davis & Newstrom, 1999), para lo cual, el enfoque sistémico debe considerarse dentro de las bases de actuación.

Algunos de los efectos al considerar a las organizaciones desde una perspectiva de sistemas son que: los problemas, incidentes o acontecimientos no son considerados como manifestaciones aisladas sino como relacionados con otros problemas o acontecimientos; se incentiva al análisis de las situaciones como un conjunto de muchas causas en vez de solo una ya que generalmente estas son diversas; no es posible cambiar una parte del sistema sin repercutir de alguna forma en las demás. La teoría de los sistemas y su correspondiente pensamiento son valiosos en el Desarrollo Organizacional (French & Bell, 1995).

El DO se orienta a la mejora total de la organización o partes grandes de ella (French & Bell, 1995), tiene entre sus principales objetivos una mayor calidad de vida laboral, productividad, eficacia y adaptabilidad aunado con la necesaria adaptación a un mundo cada día más competitivo (Alles, 2007), donde el objetivo para el cambio no son los individuos, es el sistema, pero son estos individuos los instrumentos del cambio (French & Bell, 1995).

Las personas que laboran en la organización representan la clave para alcanzar el propósito del DO, de esta manera se vuelve crucial conocer de qué manera se relacionan, sus actitudes, necesidades,

perspectivas, opiniones, ideas; por esta razón el DO reúne conocimientos de las ciencias del comportamiento como la psicología, sociología, antropología, entre otros, y especialmente de la teoría de sistemas (French & Bell, 1995). El DO significó un gran avance ya que al incluir la teoría de sistemas en sus estructura, permitió a muchos comprender que las organizaciones son sistemas que funcionan gracias a las relaciones interpersonales (Alles, 2007).

Un enfoque sistémico orienta a los practicantes y líderes del DO que permanezcan cuidadosos de las interdependencias, efectos y causas múltiples, las correlaciones; provocando que la transformación organizacional se torne dificultosa, sin embargo, el enfoque sistémico es una poderosa herramienta para poder entender la complejidad y poder iniciar acciones. La perspectiva sistémica indica que, al cambiar algún componente del sistema, serán necesarios cambios en otros (French & Bell, 1995).

El CO forma parte del cuerpo de teorías y prácticas del DO (French & Bell, 1995) y se ocupa de estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. La teoría de sistemas hace posible que los administradores puedan describir el comportamiento organizacional interno, centrado en las personas y los grupos que conforman y externo, atendiendo las relaciones que posee con otras organizaciones, abordando ambos aspectos en forma simultánea ya que toda organización tiene interacción constante con su entorno, adquieren recursos de este y a su vez ofrecen los bienes y servicios que demanda (Ivancevich et al., 2006). El CO tuvo las aportaciones de la teoría de sistemas a través del concepto de modelo organizacional, entradas, salidas y proceso, información y realimentación, homeostasis, análisis sistémico de la organización, concepto del entorno, entre otros, pero "la principal aportación del enfoque sistémico al CO es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno" (Chiavenato, 2009, p.78). Tener la capacidad de contemplar la organización como un todo, representar las relaciones entre las partes que la conforman y visualizar la manera en que interactúa con su entorno forma parte del cuerpo de habilidades que un administrador

debe poseer para lograr los resultados que la organización demanda (Chiavenato, 2009).

Una de las nuevas tendencias en CO incluye el manejo sistémico de los recursos humanos alineados a la estrategia, es decir, alinear el perfil de las personas con el perfil necesario para alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo se debe cuidar el balance entre familia y trabajo, más concretamente, atender tanto las necesidades organizacionales como la de los trabajadores en una relación ganar-ganar (Alles, 2007). El enfoque de sistemas abiertos es una exigencia para formar organizaciones.

3.2. BASE TEÓRICA DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

3.2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL CONOCIMIENTO

Cada época de las sociedades humanas en la historia, tuvo rasgos diferenciadores que fueron la base de la organización social en su momento. Estos rasgos o elementos se convirtieron en aquellos principios de acción sobre los que el entorno social basó su comportamiento. El conocimiento tiene un papel que ha venido desempeñando desde siempre y es que toda sociedad humana ha generado conocimiento sobre su entorno y realidad, un aspecto que surge de la necesidad misma del hombre al tratar de comprender y explicar el medio en el que habita, pero, en las formas de organización que van surgiendo, el conocimiento comienza a tomar una dimensión protagónica y desempeña un papel que va más allá del enfoque reducido y carente de importancia que tenía históricamente (Chaparro, 2001).

Diversos autores grafican la historia de la civilización en tres partes, Alvin Toffler y sus famosas olas son uno de los ejemplos más famosos al respecto, así estas partes son llamadas, olas, fases, eras, refiriéndose al mismo momento histórico de la civilización humana. *La fase agrícola o primera ola* dominó la civilización humana por milenios. Durante este tiempo de absoluta soberanía, la tierra era la base de la economía, la vida, la cultura, la estructura familiar y la política (Toffler, 1980), todas las riquezas se traducían en los frutos que la tierra brindaba, en la explotación

de los recursos naturales, la tierra era el recurso que brindaba valor (Belly, 2019).

Luego apareció *la fase industrial* o *segunda ola* en la que los combustibles fósiles formaron la base energética de todas las sociedades, surgió una nueva institución conocida como *corporación*, alterando la economía fundida de la primera ola separando al productor del consumidor. Esta era afectó la personalidad ya que se llegó a considerar el comportamiento como una serie de transacciones, dejando en el olvido aquella sociedad basada en la amistad, el parentesco o la lealtad de la primera ola, esto trajo una sociedad más calculadora, codiciosa, comercializada, donde las relaciones personales, lazos de vecindad, amor y vínculos familiares quedaron corrompidos por el lucro comercial, se redujo las relaciones humanas a términos fríamente económicos (Toffler, 1980). A esto se le suma el desmembramiento familiar, dado que en la era agrícola las familias permanecían en el campo y vivían juntos los miembros que la conformaban, al llegar la era industrial, los hijos dejaron sus hogares para vivir en ciudades y pasar de ser agricultores, pescadores, o el trabajo que realizaban, para ser obreros, operarios. En la era industrial, la riqueza ya no venía solo de la tierra, sino por la máquina, volviéndose necesaria para producir bienes de consumo, las ganancias para las organizaciones se obtenían por volúmenes de venta, para lo cual, entre otras cosas, se requería estandarizar los procesos industriales y también la fuerza laboral, donde los puestos de trabajo eran intercambiables, es decir, cualquier podía hacer cualquier cosa y si era necesario algún conocimiento específico, esa destreza podía ser aprendida en poco tiempo (Belly, 2019).

Después de años de estar bajo el regimiento de la segunda ola, aparecen situaciones mundiales como la quiebra familiar nuclear, incremento del horario flexible de trabajo, crisis ambiental y energética, necesidades cambiantes, exigencias de calidad, tiempo y costo, el trabajador exige ahora no solo un simple empleo, sino de uno que sea psicológicamente satisfactorio, que le permita crear y que sea socialmente responsable, todos estos son solo algunos de los violentos cambios que vienen sucediendo en los tiempos del siglo XXI, esta *poderosa marea* viene creando un nuevo y extraño entorno en el cual jugar, casarse, criar hijos,

trabajar y jubilarse. Estas tendencias generan desconcierto y confusión al momento de querer explicarlos o interrelacionarlos ya que parecieran no tener ningún tipo de conexión o interdependencia entre sí, considerarlos como cambios aislados significaría dejar que se escape su más amplio significado, haciendo imposible planear una respuesta coherente y eficaz a los mismos, pero, en palabras de Alvin Toffler (1980) “Son panes de un fenómeno mucho más amplio: la muerte del industrialismo y el nacimiento de una nueva civilización” (p.4) y de Pablo Belly (2019) “...Cambios que fueron anunciando el amanecer de la era del conocimiento” (p.28). Es entonces, donde la tercera ola comienza.

La tercera ola, era o fase del conocimiento, es una donde se empieza a cerrar la brecha histórica abierta entre productor y consumidor, dando origen a la economía del “prosumidor” del mañana. Adentrarse en la tercera ola, significa que las industrias de la segunda ola, despilfarradoras de energía serán sustituidas por industrias de la tercera ola, ocurrirá una transición de un sistema despilfarrador de recursos y causantes de contaminación hacia un sistema mucho más “metabólico”, asegurando que el producto y el subproducto de cada industria se convierta en materia prima para la siguiente, un sistema no sólo más eficiente en sentido productivo sino que además, reduce al mínimo y de hecho, elimina todo daño a la biósfera. (Toffler, 1980).

Constituye también que las organizaciones colaboren a introducir en sus trabajadores un muy necesario significado en sus vidas, que comprendan sus propias aportaciones a la sociedad dándoles un sentido, por más vago que este sea, de cómo encajan en el orden más amplio de las cosas a través de una concepción del mundo más integradora (Toffler, 1980). Se va sustituyendo la sincronización colectiva por el horario flexible y fijación de un propio ritmo, ahora se requieren hombres y mujeres que se adapten con rapidez a circunstancias nuevas, que estén sintonizados con las personas que los rodean, que sepan cómo engrana su trabajo con el de los demás; la empresa de la tercera ola necesita personas menos programadas y más capaces de iniciativa propia (Toffler, 1980). Con la llegada de la era del conocimiento, los puestos de trabajo ya no son intercambiables, el paradigma de la gestión cambia a una donde se

reconoce que el gerente deja de ser un autócrata para convertirse en facilitador, donde el que sabe, el que tiene los conocimientos específicos es alguien inferior en escala jerárquica; esto sucede porque en el tiempo donde nos encontramos, los problemas son complejos, aumenta la cantidad de actores, requerimientos y las soluciones demandan de mayor calidad (Belly, 2019).

La tercera ola, trae consigo enormes cambios en la forma en que la humanidad hace las cosas, dejando atrás duros y fríos rasgos industrialistas para regresar e incluso mejorar la forma en la que tiempos atrás solía ser. La sociedad, las organizaciones, los productos, los servicios de la tercera ola, funcionan en base al aprovechamiento del conocimiento, la personalidad del futuro es una donde se es más conscientes con el entorno, más ecológicos, más cercanos al consumidor, más atentos y dispuestos a conocer y satisfacer sus necesidades siendo más humanos, más cálidos, dispuestos a exigir al empleador un ambiente de trabajo donde se impulse y de libertad de pensar, sugerir, proponer, sin que eso signifique una amenaza o atentado al “orden jerárquico”, donde cada trabajador sea visto, valorado y recompensado no por solo la fuerza de sus brazos sino por lo hábil que es y su capacidad de poner esa habilidad en el desarrollo de su trabajo, donde vivir no signifique más una rutina fría y sin sentido sino donde se le dé significado a la vida y se le encuentre el gusto de vivirla, en palabras de Toffler (1980), “un futuro en el que se pueda vivir. (...) La civilización de la tercera ola (...) podría resultar (...) la primera verdaderamente humana de toda la historia conocida” (pp. 247,10).

En la era del conocimiento, la máquina va siendo reemplazada por la mente, lo cual significa que ya no le alcanza a una persona el solo poner las manos en su trabajo, hace falta poner la cabeza. Como se mencionó, las exigencias son mayores, ya no se debe solo cumplir las expectativas sino superarlas, es entonces necesario contar con los conocimientos que agreguen valor a los procesos productivos, en los tiempos actuales para poder desarrollarse en cualquier trabajo, se requiere usar la cabeza ya que es donde se aloja el conocimiento (Belly, 2019)

3.2.2. DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Es importante clarificar qué es un dato, información y conocimiento (Belly, 2019). “Los datos son un conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos. En el contexto empresarial, los datos pueden ser descritos como registros estructurados o transacciones” (Davenport y Prusak citados por Valhondo, 2002, p.74). Por ejemplo, al llenar el tanque en una gasolinera, los datos de cuándo se llenó el tanque, la cantidad que se pagó por ello o la cantidad de litros que se utilizó, describen la acción realizada mas no aquellas cuestiones como los motivos por los que esta persona eligió esa estación o si volverá en algún otro momento (Davenport y Prusak citados por Valhondo, 2002) o cuando se dice 23 grados, pero no se sabe si son centígrados, Fahrenheit o de otra naturaleza (Belly, 2019). Los datos son elementos aislados que no dicen nada (Belly, 2019) sobre el porqué de las cosas (Davenport y Prusak citados por Alegre, 2004), carecen de sentido, porque describen sólo parcialmente lo que sucede y no proporcionan juicio ni interpretación, ni permiten la toma de decisiones (Valhondo, 2002) ya que describen solo una parte de la realidad (Davenport y Prusak citados por Alegre, 2004). Los datos en bruto no nos dicen lo que tenemos que hacer, sin embargo, son muy importantes en las organizaciones porque son la materia prima con la que se elabora la información (Valhondo, 2002).

Cuando se dice 23 grados centígrados de temperatura, se le da un contexto y se transforma aquel dato aislado en información (Belly, 2019). Drucker, citado por Valhondo (2002), define a la información como “datos dotados de relevancia y propósito” (p.48). A diferencia de los datos, la información tiene sentido, tiene forma en sí misma, está organizada con algún propósito. La relación entre datos e información es la siguiente: Los datos se convierten en información cuando se les añade sentido mediante varios métodos como la contextualización (saber el propósito de haber sido recolectados), categorización (conocer sus componentes claves o unidades de análisis), cálculo (analizarlos matemática o estadísticamente), corrección (eliminando datos erróneos) y condensación (resumirlos o volverlos más concisos) (Valhondo, 2002).

Al decir que hay 23 grados centígrados de temperatura y por ende se sabe que es momento de usar ropa liviana porque de otra forma se tendrá calor, se le dio un valor agregado a aquella información sobre la cual fue posible tomar una decisión, de esta manera se la transformó en conocimiento (Belly, 2019, pág. 43). Para Davenport y Prusack, citados por Valhondo (2002) y Alegre (2004), El Conocimiento es una mixtura fluida de información contextual, valores, experiencias y valoraciones expertas que brindan un contexto para su estimación, así como de la incorporación de recientes experiencias e información (Valhondo, 2002) “y es por lo tanto útil para la acción. El conocimiento se deriva de los datos y los datos de la información” (Alegre Vidal, 2004, p.50).

El conocimiento es aquel conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende teoría y práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se crea a partir de la información como ésta de los datos, pero a diferencia de ellos, el conocimiento está siempre ligado a las personas (Alles, 2005, pág. 285). “El conocimiento es la aprehensión de hechos, verdades o principios como resultado del estudio, la investigación o la erudición general” (Valhondo, 2002, p.43) y son los humanos los que hacen posible que esta transformación (de datos a información y a conocimiento) tenga lugar, mediante acciones como la comparación (cómo la información se ajusta a la situación en contraste con situaciones pasadas), consecuencia (las implicaciones que tiene la información en la acción y la toma de decisiones), conexión (relación de este conocimiento con otros), conversación (lo que otras personas piensan de esta información) (Valhondo, 2002, págs. 43,50).

3.2.3. EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Muchas empresas de éxito, como por ejemplo el gigante de la informática, Microsoft, tienen un valor mucho más alto que el que indicaban sus libros contables, es decir, sus posesiones materiales, sus bienes, eran ocho veces inferiores al valor bursátil de la compañía. Esta diferencia está dada por los activos intangibles, es decir, aquellos aspectos blandos derivados del conocimiento. Si las empresas valen más de lo que tienen,

quiere decir que gran parte es intangible, ese valor oculto no figura en los libros contables, eso, es conocimiento o capital intelectual (Belly, 2019).

La organización es un conjunto de recursos, de entre ellos, es el conocimiento el más importante (Alegre Vidal, 2004). El conocimiento se encuentra muy adherido a la experiencia e información, necesita ser comprobado y validado, así como compartido por los individuos, y es vetajoso al momento de tomar decisiones y resolver dificultades (Alegre Vidal, 2004) y al ser aquel valor agregado a la información que permite tomar una decisión efectiva, cuando es aplicado, tiene por objetivo mejorar los procesos y resultados de una organización (Belly, 2019).

Para Davenport y Prusack, citados por Valhondo (2002) y Alegre (2004), "(...) el conocimiento se origina y aplica en las mentes de los conocedores. 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, prácticas y normas" (Valhondo, 2002, p.50). El conocimiento se origina como síntesis de diversos elementos como experiencias, intuiciones, juicios, valores, creencias, entre otros y puede ser transferido a través de medios que le brindan una estructura formal como documentos, libros, correos electrónicos, entre otros o de persona a persona, mediante observación, lenguaje o pláticas (Valhondo, 2002).

El conocimiento puede encontrarse entonces en las mentes de las personas, donde este es creado, así como en los medios físicos donde se transcribieron. Esta situación dio lugar una clasificación ampliamente aceptada del conocimiento, categorizándolo en tácito y explícito (Valhondo, 2002).

3.2.4. CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO

El conocimiento explícito puede ser expresado con palabras y números, fácilmente comunicado y compartido bajo la forma de datos, fórmulas, procedimientos o principios universales (Alegre Vidal, 2004), es aquel conocimiento acumulado en medios físicos (Valhondo, 2002), está en el plano consciente y es completamente entendible, "sabemos que tenemos ese conocimiento" (Belly, 2019, p.48).

“El conocimiento tácito está asociado al plano inconsciente, es el conocimiento que tenemos pero que no sabemos que tenemos”, (Belly, 2019, p.47), es aquel conocimiento personal, acumulado en las mentes de las personas, desarrollado mediante prueba y error, lo cual va dando forma al conocimiento de la persona sobre las más diversas materias (Valhondo, 2002), está hondamente arraigado a la práctica personal, emociones, ideales y valores. Este conocimiento se caracteriza por no ser de fácil comunicación a través de palabras, dibujos o números, es muy propio y dificultoso de comunicar, registrar, articular, o compartir con otros individuos (Valhondo, 2002; Alegre Vidal, 2004). Al ser el conocimiento tácito el más difícil de expresar, es también el que mayor originalidad brinda a las personas y organizaciones ya que “por más que apliquemos los mismos procedimientos, el factor tácito es el que marca la diferencia” (Belly, 2019, p.50).

Esta distinción (tácito y explícito) fue realizada por Polanyi (1962, 1967) citado por Alegre (2004), donde menciona que las prácticas organizativas son como el ADN de la organización, una parte explícita en normas administrativas y otra parte implícita en la cultura de la organización, en ese sentido los conocimientos tácitos y explícitos son recopilados en las prácticas organizativas volviéndolos disponibles para trabajadores presentes y futuros (Alegre Vidal, 2004).

Nonaka y Takeuchi, citados por Parra (2004), mencionan que “el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y explícito” (p.49), siendo esta la clave para la creación de conocimiento organizacional mediante la conversión y movilización de ambos tipos de conocimiento en lo que llamaron su famosa “espiral de creación de conocimiento” (Parra Mesa, 2004).

La interacción entre el conocimiento tácito y explícito da paso a cuatro formas de conversión que componen *la espiral*. Una de las más eficaces formas de transferir y adquirir conocimiento es aquella en la que las personas interaccionan, es decir, conocimiento tácito interactuando con conocimiento explícito, este proceso es llamado *socialización* y puede realizarse incluso sin utilizar el lenguaje, por medio de la observación, como por ejemplo cuando un aprendiz adquiere conocimiento al observar a sus

maestros (Valhondo, 2002). La socialización consiste en compartir experiencias, de esta manera se crea conocimiento tácito (Parra Mesa, 2004) y tiene una vital importancia entre la empresa y los clientes, ya que obtener la opinión de estos últimos de forma directa resulta esencial durante el desarrollo de los productos o servicios, su mejora así como en la creación de ideas nuevas conducentes a personalizarlos, ajustándose a sus necesidades particulares (Valhondo, 2002). En el ambiente de trabajo, esto se produce mediante la experiencia día a día y es justamente con la compartición del conocimiento entre varios individuos con diferentes experiencias, anécdotas, antecedentes, ideas, perspectivas, juicios y motivaciones lo que propicia la creación de conocimiento organizacional. Si ese conocimiento nunca se vuelve explícito, la organización en general no puede aprovecharlo fácilmente (Nonaka, 2007 citado por Carrión Castilla & Cuba Robles, 2014).

Otra forma de conversión de conocimiento es la que realiza actividades para convertir el conocimiento tácito (subjetivo) en explícito (formal), dinámica a la cual se le denomina *externalización* y cuya dificultad es el de codificar el conocimiento personal, en palabras del propio Polanyi (citado por Valhondo, 2002): “sabemos más de lo que somos capaces de contar” (p.55). En palabras de Ikujiro Nonaka, a través de la *externalización*, el conocimiento no sólo queda en las bases de datos, documentos u otros medios físicos, sino que este conocimiento tácito puede también engranarse en los procesos y productos de la empresa (Valhondo, 2002) entregando al cliente no solo un producto o un servicio, sino a ella misma.

Se llama *combinación* a la tercera forma de conversión del conocimiento en *la espiral* y se produce integrando conocimientos explícitos como por ejemplo cuando se realizan operaciones con las bases de datos: sumar, combinar campos, clasificar, entre otros, estableciendo relaciones entre los datos y obteniendo cantidades masivas de transacciones y registros de los cuales es posible visualizar comportamientos de los clientes y en base a ello conocer no sólo qué es lo que más se vende o menos, sino modificar la estrategia de venta acorde a lo que el cliente necesita (Valhondo, 2002).

La mente se va nutriendo continuamente de conceptos, ideas y conocimientos, aportando y adquiriéndolos mediante las actividades de *socialización*, enriqueciéndose de los aportes de otras personas mediante la transcripción de los conocimientos en documentos, informes o esquemas en actividades de *externalización*, que modifican o refuerzan los conocimientos que ya se tenían, verificándolos mediante procesos de *combinación*, todas estas actividades se convierten en fuentes que contribuyen a crear nuevos conocimientos en la mente, enriqueciendo los ya existentes, esta es la cuarta forma de conversión del conocimiento llamada *internalización*, la cual está muy cercana al concepto de “aprender haciendo” (Valhondo, 2002).

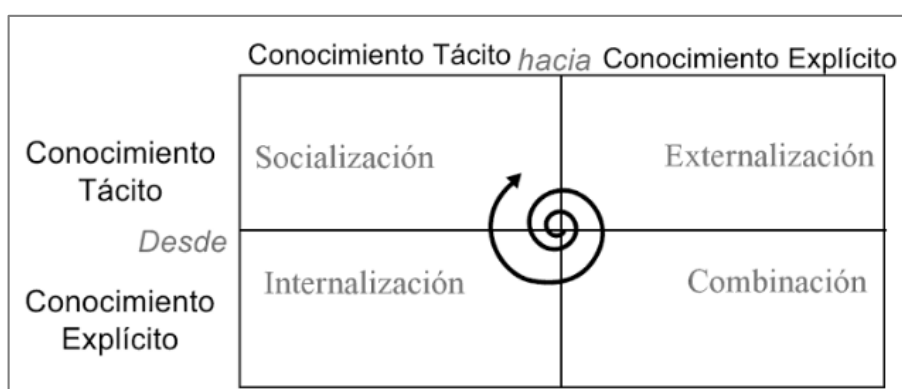


Figura 7. La espiral de la creación del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) citados por (Riesco González, 2006).

Las categorías de conocimiento (tácito, explícito) y las formas de conversión del conocimiento (socialización, externalización, combinación, internalización) deben ser entendidas como piezas flexibles en constante interacción de modo que activan la *espiral de conocimiento* (Valhondo, 2002).

Nonaka y Takeuchi (1995) citados por Alegre (2004), mencionan que la acción recíproca entre el conocimiento explícito y tácito, es el componente clave en su teoría de creación del conocimiento, asimismo indican que en la cultura de occidente, tradicionalmente se ha dado mayor interés al conocimiento explícito, como efecto de la influencia de la

Administración Científica⁴, discriminando de cierta forma al tácito y concibiendo a la empresa como una máquina de procesar información con el enfoque del conocimiento como obligatoriamente explícito, sistemático y formal. Caso contrario con la cultura de oriente, específicamente en las empresas japonesas donde existe una concepción diferente, en ella el conocimiento exteriorizado en números y palabras (explícito) es solamente el pico del iceberg (Alegre Vidal, 2004).

3.2.5. NECESIDAD DE CREAR CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

El conocimiento es un activo que aumenta cuando se comparte, lo cual no sucede con los activos tangibles (Valhondo, 2002) y que puede incluso ser la ventaja competitiva de la organización ya que le brinda diferenciación de las demás maximizando su valor para el cliente (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2005). El conocimiento permite tomar una decisión efectiva y cuando es aplicado, tiene por objetivo mejorar los procesos y resultados de una organización (Belly, 2019).

Para Peluffo & Catalán Contreras (2002), las funciones más importantes que aporta el conocimiento para fortalecer la organización son:

- Tener una menor cantidad de errores cuando se realicen modificaciones lo cual provoca una pérdida baja de recursos en los procesos.
- Gestionarlo permite la incorporación del valor del trabajo en las actividades organizacionales volviéndolo tangible y comunicable al recogerlo en formas visibles como documentos, estudios, bases de datos, entre otros.
- Lograr un alto nivel de precisión al describir un objeto o en predecir su comportamiento a futuro.

⁴ La Administración Científica (AC), Los principales reproches que se hace a la AC gira en torno a su reductiva visión del ser humano. Se fija sólo en la parte animal del hombre, en su capacidad de esfuerzo físico y desatiende sus cualidades intelectuales y morales, ignorando su dimensión social y su facilidad para relacionarse con sus iguales. "Con la pretensión de hacer de la administración una ciencia, se fijaron fundamentalmente en los modelos de la física mecánica al uso y se le dio poca importancia al factor humano, considerándolo un elemento pasivo, carente de iniciativa. En consecuencia, se concibió a la empresa como una máquina compuesta de piezas. La rigidez se refleja en la consideración jerárquica de las relaciones internas: uso ejecutivo del poder y visión de la comunicación como mera transmisión de órdenes". (Vélaz Rivas, 1996).

- Mejorar los procesos de comunicación a partir de los marcos de referencia compartidos entre los miembros de una organización o contexto.
- Construir nuevos espacios de participación, de productos y servicios en los sistemas.
- Mejorar la forma en que se hacen las cosas.
- Manejar eficientemente un gran volumen de datos e información.
- Generar nuevos conocimientos sobre la realidad en que se actúa. (p. 23)

Se puede distinguir 2 grandes propósitos del tratamiento del conocimiento para la organización, uno de continuidad o mantenimiento y el otro relacionado al desarrollo y crecimiento. Parra Mesa (2004) en su obra *Los modernos alquimistas Epistemología corporativa y gestión del conocimiento*, muestra una concepción acertada sobre el tratamiento del conocimiento, define que el conocimiento y su gestión, son utilizados para el logro de los objetivos empresariales de *permanencia y crecimiento*. Define lo que llama “el ciclo de generación de valor”, que a la vez contiene dos ciclos, un ciclo menor llamado ciclo de mantenimiento o de aprendizaje **adaptativo**⁵ (para el objetivo de permanencia), este puede ser expresado mediante el ciclo Deming o de mejora continua con sus elementos “hacer” y “actuar” que denotan la “acción de adaptación”, un sistema adaptativo mantiene una adaptación óptima a su medio, es decir una GC con fines de supervivencia y un segundo ciclo mayor llamado ciclo de innovación o de aprendizaje **generativo**⁶ (para el objetivo de crecimiento), es el ciclo de la creación, invención y del cambio, en resumen de la eficacia relacionada a la capacidad de sobrevivir y crecer en un ambiente incierto y turbulento.

⁵ Llamado también aprendizaje de tipo 1, acumulativo, de mantenimiento, de ciclo simple o bucle simple, que significa ejecutar una estrategia conservando las variables...se comporta de forma incremental y no representa altos costes ni tiempo ya que las dificultades se resuelven de forma habitual (Tintoré Espuny, 2010).

⁶ Llamado también aprendizaje de tipo 2, anticipatorio, sistemático, de alto nivel o de ciclo doble, en él los problemas son corregidos generando nuevas soluciones que implican modificación de lo tradicional por algo más eficaz. Existe también dos componentes más, el aprendizaje de tipo 0, que en realidad es cuando no se quiere aprender, sucede en situaciones en las que pese a fracasar reiteradas veces, hay descontento sin embargo se opta por mantener la situación como está y el aprendizaje de tipo 3, que es donde se modifican los modelos mentales (Tintoré Espuny, 2010).

3.2.6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO

Chaparro (2001) menciona que en las sociedades que se perfilan al tercer milenio, la posición de las personas, es producto del conocimiento que hayan podido construir; en este nuevo escenario, la sociedad del mañana, cada individuo y organización construirá su propia capacidad de acción, lo que determinará su posición en la sociedad, mediante un proceso de *adquisición y desarrollo* de conocimiento así como de la consolidación de su *capacidad para generar nuevo conocimiento así como el uso del mismo*, esto le permitirá adaptarse dinámicamente a una realidad de rápido proceso de cambio y transformación.

En las organizaciones, sean privadas o públicas, resultan familiares ciertas situaciones, como la demora en la búsqueda de información histórica ante el requerimiento de un proyecto importante, el olvido por no registrar la forma de proceder ante situaciones adversas o problemas suscitados con anterioridad para poder responder a situaciones similares recientes, no se tiene un registro de quién sabe qué para los momentos en que se requiere determinada experiencia y colaboración, trabajadores que dejan la organización para irse a otra y al no tener registro de ese “know how” adquirido, la dejan sin aquella valiosa experiencia, no se registran ni difunden aquellas mejores prácticas generadas en un área de la organización hacia las demás que realizan prácticamente las mismas tareas generando grandes diferencias de rendimiento, en resumen, son síntomas de una pobre gestión de aquel valor intangible que es el conocimiento, visualizadas concretamente en la pérdida de oportunidades, ineficiencias operacionales y tiempo malgastado, generando una severa desventaja competitiva que conduce a graves consecuencias como costes excesivos, reducción de ingresos y finalmente, malos resultados (Valhondo, 2002). Todo ello refleja que la importancia de gestionar el conocimiento en la empresa es de tal magnitud que afecta hondamente su competitividad y supervivencia, haciendo que el nivel de su asimilación en las actuaciones de la empresa sea una de las determinantes de su éxito o fracaso (Valhondo, 2002).

En palabras de Belly (2019), “el conocimiento (...) tiene que generar valor para el negocio” (p.38). Cuando la gestión del conocimiento es

implementada formalmente, los sistemas aumentan su interconectividad y el sector público atraviesa cambios en la relación Estado-ciudadano aumentando su intensidad y calidad, volviendo más visibles y dinámicos a los procesos, es posible optimizar los recursos y la transparencia en el manejo de asuntos públicos mejora notablemente (Peluffo & Catalán Contreras, 2002).

Gestionar el conocimiento contribuye al negocio y esto está plasmado en los resultados financieros (Belly, 2019). Pero al referirse a las organizaciones del sector público, la contribución está orientada a brindar valor público a los ciudadanos, esto es, cuando las intervenciones públicas (bienes, servicios o regulaciones) satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad y cuando se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

3.2.7. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es considerado como un activo y principal factor de generación de riqueza en este nuevo escenario mundial, por lo tanto, es necesaria su correcta gestión, es así que nace la llamada Gestión del Conocimiento (en adelante GC), como respuesta que va en auxilio a la creciente necesidad de llevar una sistémica secuencia de procesos que vuelvan eficaz y eficiente el tratamiento del conocimiento, aprovechando los beneficios de esta práctica a fin de alcanzar los objetivos trazados.

La GC, enfocado en su proceso no se relaciona al “qué” sino al “como”. El conocimiento en este contexto no posee un valor epistemológico sino funcional y estratégico. La diferencia fundamental entre concebir al conocimiento bajo la perspectiva epistemológica y la de gestión como proceso, está en que esta última se orienta a los aspectos procedimentales y organizacionales a partir de los cuales se produce el conocimiento (Moyado Flores, 2006). La GC comienza a tener especial relevancia en el sector empresarial recientemente, Valhondo (2002) nos menciona que, a pesar de que los aportes teóricos que conformaron la GC datan de hace

cincuenta años atrás, se puede aseverar que su vinculación a los contextos empresariales se dio en un breve espacio de tiempo iniciándose en 1985.

“La GC es una disciplina emergente que va afirmándose con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales” (Peluffo & Catalán Contreras, 2002). Debido a lo relativamente novedoso de este término “Gestión del conocimiento”, existen diversas definiciones a lo largo del tiempo, entre ellas, Valhondo (2010) cita los conceptos de Karl Eric Sveiby quien define a la GC como aquella habilidad de generar valor a través de la consolidación de los activos intangibles, para lo que se debe tener la capacidad de concebir la organización como no más que conocimiento y flujos de conocimiento, la de Charles Amstrong, para quien la GC se relaciona con realzar la organización en términos de conductividad para optimizar su capacidad de conectar con el exterior y los clientes, lo cual demanda de general el ambiente, tiempo y lugar adecuados para impulsar una labor reflexiva e interacciones efectivas y la de Robert K. Logan, quienes sostienen que la GC es el trabajo de la organización de crear un contexto social así como en infraestructura con el fin de poder acceder, compartir y crear conocimiento (Valhondo, 2002). Para Franklin y Krieger (2012), “La GC se refiere a la manera en que las organizaciones generan, difunden, aprovechan y explotan comercialmente sus activos intelectuales” (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

Para Belly (2019), las diversas definiciones que se tienen, fueron realizadas desde un punto de vista conceptual, cada una con influencias históricas, culturales, y demás que hacen percibir a la GC de acuerdo al paradigma de quien la conceptualiza, es decir, bajo su propia óptica. Esto hace que lo más eficiente sea abordar a la GC no como un programa, sino como un movimiento, un modelo o técnica que da nombre a un cambio en la forma de entender a la organización (Arbonés, 2013), cuyo objetivo es generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio para responder a las necesidades de desarrollo de las personas así como de las comunidades, de modo que es una necesidad la administración del conocimiento organizacional como mecanismo clave con el fin de alcanzar las visiones a

futuro plasmadas en los planes estratégicos de la organización en el mediano y largo plazo (Peluffo & Catalán Contreras, 2002).

La GC es una emocionante senda que vale la pena transitar, supone realizar cambios y disfrutar del trayecto en todas y cada una de sus etapas (Arbonías, 2013; Valhondo, 2002). Para lograr lo antes planteado, no se tiene un método exacto ni un camino escrito, es necesario hacer el camino al andar. No hay nada nuevo realmente, como señalan algunos escépticos, pero a pesar de ello, nunca en la empresa se había tratado de crear valor a partir de todo el conocimiento que es posible de adquirir, agregar y transferir, sin renunciar, al conocimiento tácito expresado solo con la acción (Arbonías, 2013).

“Se estaba gestionando el conocimiento desde el mismo momento en que existe el hombre. Lo que sucede es que ahora se llama gestión del conocimiento y aporta un valor significativo para las organizaciones” (Belly, 2019, p.34), en esta declaración, existe concordancia con lo mencionado por Carballo (2006) quien, en su opinión, “todas las organizaciones gestionan en la práctica el conocimiento; mejor o peor, con más o menos método, con mayor o menor acierto, de forma más o menos consciente, pero lo gestionan” (p.362).

A mediados de los 80, ya estaba claro lo importante que es, como recurso competitivo, el conocimiento; a pesar que la clásica teoría económica lo siguiera desconociendo y les faltara, a la mayoría de las organizaciones, los métodos y tácticas para gestionarlo (Valhondo, 2002). Comenzando los 90, muchas empresas consultoras comenzaron programas internos de GC así como muchas importantes empresas de EE UU, Japón y Europa, instituyeron programas de GC. La GC comenzó a volverse una expresión empresarial en 1991, en el tiempo en que Tom Stewart publicó en la revista *Fortune* el famoso *Brainpower* (Valhondo, 2002). La GC tiene como rol, conseguir que las prácticas, conocimiento e información circulen en la organización eficientemente y así poder responder a la realización o perfeccionamiento de productos, resolución de conflictos y aprendizaje organizacional. Las organizaciones que quieran repercutir, tienen que usar la GC para poder moldear a los trabajadores dotándolos de válidos conocimientos que les brinden mayor libertad en sus

labores y de esa manera, volver a los trabajadores más productivos y adaptables al cambio (Santana, Cabello, Cubas, & Medina, 2011).

3.2.8. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Desde el momento en que hay más de una persona en una organización, surge la necesidad de interacción entre ellas, desencadenándose procesos relacionados al conocimiento. La enumeración de los procesos no es definitiva y es altamente subjetiva ya que no existe una clasificación generalmente aceptada que componga un cuerpo de doctrina teórico, por lo tanto, existe dispersión en cuanto a la cantidad, denominación, definiciones, importancia, orden, entre otros; sin embargo, es importante establecer convenciones acerca de los procesos de conocimiento que pueden ser de mucha utilidad (Valhondo, 2002).

Existen diversas clasificaciones de los procesos de la GC, se tienen diversos modelos, cada uno con su propio conjunto de procesos y sus nomenclaturas, algunos de ellos son el Modelo Espiral del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi en 1995, con sus procesos de Socialización, Externalización, Combinación e Internalización. El conjunto de procesos definidos por Parra (2004), conformado por el entorno y los procesos de Generación, Captura, Transformación, Transferencia y Aplicación. Para muchos otros, el conjunto de procesos se reduce a Creación, Transferencia y Utilización.

Se puede concluir, que, en un sentido de completitud y coherencia, los procesos generalmente definidos son: identificación, creación, transferencia, almacenamiento, utilización y medición, como se muestra en la Figura 9.

La GC consiste en el conjunto de prácticas, soportadas en una serie de herramientas, metodologías y técnicas que permiten a una organización (Carballo, 2006):

- Identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes de futuro.

- Conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos. Esto quiere decir que los poseen las personas de la propia organización o que pueden ser aportadas por personas u entidades externas.
- Proteger esos conocimientos, para garantizar su permanente disponibilidad.
- Utilizarlos eficientemente, con el fin de llevar a cabo, de forma excelente, las actividades de la organización.

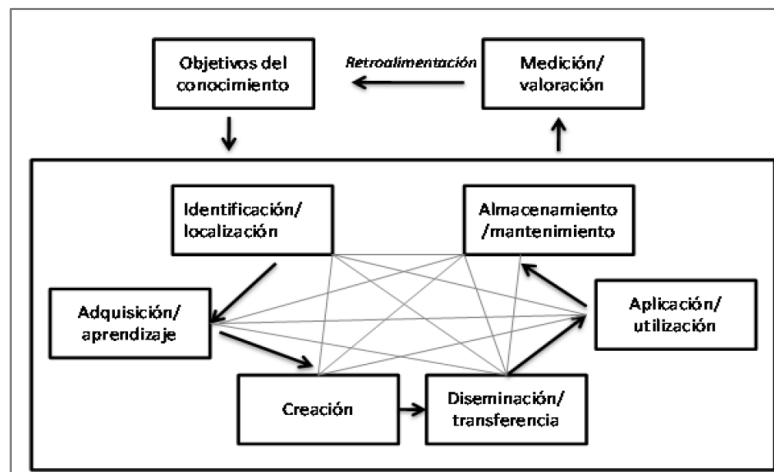


Figura 8. Ciclo de la gestión del conocimiento (Probst *et al.*, 2001) citados por Perez-Soltero, Leal, Barceló & León (2013).

A. IDENTIFICACIÓN/LOCALIZACIÓN

La identificación del conocimiento significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa (Probst, 2001 citado por Perez, Leal, Barceló & León, 2013). Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso. (León Santos, Ponjuán Dante, & Torres Ponjuán, 2009). El proceso de identificación significa saber quién sabe que, conocer dónde se encuentra el conocimiento necesario y estar conscientes de lo que se sabe.

Al localizar el conocimiento, es importante hacer posible su explicitación para su posterior transferencia a los demás trabajadores y así puedan aprovecharlo al máximo, lograrlo significa codificar este

conocimiento en formatos que permitan su distribución en la organización sean físicos o digitales como documentos, bases de datos, directorios, repositorios, procedimientos, entre otros (Valhondo, 2002).

B. GENERACIÓN/CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Esta etapa se conforma de actividades que emprende la organización para ganar nuevo conocimiento, sea generado internamente o por captura externa (Parra, 2004). La creación del conocimiento no es un proceso secuencial, sino una interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito (Dalkir, 2011 citado por Perez, Leal, Barceló & León, 2013), de modo que se guía generalmente por la aplicación de la mencionada espiral de creación del conocimiento.

Gran parte del conocimiento, es exportado de fuentes externas, las relaciones con los clientes, competidores, proveedores y socios en proyectos resultan tener un gran potencial para adquirir conocimiento que raramente se aprovecha al máximo (Probst, 2001 citado por Perez, Leal, Barceló & León, 2013). Al momento de adquirir información y eventualmente conocimiento, la organización debe sortear la barrera de la contaminación que su exceso podría significar logrando la identificación, recolección y análisis de aquella información relevante para la misión de la organización. La estrategia de gestión del conocimiento debe estar alineada a la estrategia de la organización (Valhondo, 2002)

C. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Las organizaciones enfrentan dificultades para distribuir y poner a disposición de sus miembros el conocimiento que necesitan. El objetivo del proceso es diseñar métodos y realizar acciones que hagan posible la transferencia del conocimiento desde la fuente a los usuarios (Parra Mesa, 2004). Compartir conocimiento a la organización puede realizarse aportando documentos, informes, para que luego, mediante la colaboración, se enriquezca el conocimiento compartido en espacios de contacto directo o a través de tecnología de comunicación, donde el autor del mismo, lo completa, amplía, aclara, matiza o explica a los demás trabajadores (Valhondo, 2002).

D. ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO

Es importante contar con un medio que permita retener y guardar percepciones y experiencias de modo que puedan recuperarse después. (Probst, 2001 citado por Perez, Leal, Barceló, & León, 2013). El proceso de almacenar los conocimientos codificados previamente, significa disponerlos en un almacén o repositorio desde donde los usuarios puedan entrar fácilmente, en el momento que lo necesiten, hacia el determinado conocimiento que requieran. (Peluffo & Catalán Contreras, 2002).

Cabe mencionar que es necesario ejecutar un subproceso de clasificación, es altamente interpretativo y en el cual se filtra aquel conocimiento relevante para la organización, una vez clasificado, este conocimiento debe ser almacenado en un soporte digital para poder acceder a ellos en cualquier momento. Clasificar y almacenar el conocimiento son especialmente críticos ya que contar con millones de documentos almacenados sin clasificar, conlleva a invertir mayor tiempo en su localización lo cual puede causar la pérdida del uso de los mismos (Valhondo, 2002).

E. UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Aplicar el conocimiento es sencillamente ponerlo a disposición del proceso de toma de decisiones (Parra Mesa, 2004). La importancia de la GC reside en asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para su beneficio (Probst, 2001 citado por Perez, Leal, Barceló, & León, 2013). Existen diversos elementos como los estilos de dirección, la cultura y políticas de la organización que incurren en la aplicación del nuevo conocimiento y deben manejarse con el propósito de potenciar la GC. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionará grandes beneficios (León Santos, Ponjuán Dante, & Torres Ponjuán, 2009). El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema que se quiere resolver, de esta forma se puede evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una retroalimentación (González Ariza, Castro, & Roncallo, 2004).

El proceso de uso del conocimiento, es también aquel en el que se materializa la fase de Internalización del conocimiento, una de las cuatro fases definidas en la Espiral del Conocimiento. Según Santana, Cabello, Cubas & Medina (2011), para simplificar la usanza del conocimiento, una cultura donde no se penalice el error y donde se impulse la innovación, es clave, también el emplear estándares de reproducción de experiencias y recompensas o incentivos.

F. MEDICIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el contexto de la GC, Probst (2001) citado por Perez, Leal, Barceló & León (2013), afirma que "la medición permite evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas con las prácticas de la GC en relación con su aporte al desarrollo de la organización". Permite a la organización evaluar en qué medida se cumplen los propósitos de conocimiento establecidos (León Santos, Ponjuán Dante, & Rodríguez Calvo, 2006) y de qué forma la GC viene generando impacto en los resultados esperados (Peluffo & Catalán Contreras, 2002).

3.2.9. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA GC

Belly (2019) menciona que una de las razones más importantes por las que incluir la GC en las organizaciones, es la "necesidad de darse cuenta de que por no hacer algo o hacerlo mal, estaban perdiendo oportunidades, reinventando la rueda o tropezando dos veces con la misma piedra" (p.23). Los cambios en el entorno donde las organizaciones se mueven y relacionan, han evidenciado la necesidad de adoptar lo que se llama la "Gestión del Conocimiento" (GC) en sus realidades, volverse una "Organización que aprende" u "Organización inteligente", una donde sus trabajadores desarrollan su capacidad de crear los resultados que desean realmente, donde se impulsan nuevas formas de pensar concibiendo a la organización como un proyecto común (Senge, 1990 citado por Valhondo, 2002), totalmente adaptadas a sus clientes (Sveiby citado por Valhondo, 2002) creando y recreando su futuro mediante la transformación continua en respuesta a las necesidades de su cliente interno (personas que la conforman) y externo (organizaciones y personas con las que se relaciona

como proveedores, consumidores, grupos sociales, entre otros), propiciando el apoyo necesario para asegurar que el aprendizaje tiene lugar en el puesto de trabajo, aumentando así las competencias y capacidades de la organización para gestionar el cambio y poder competir en el mercado (Senge, 1990 citado por Valhondo, 2002).

Ikujiro Nonaka, añade que la organización debe ser concebida no como una máquina, sino como un organismo vivo y como tal puede tener un propósito fundamental y un sentido colectivo de identidad, un equivalente de autoconocimiento mediante una visión compartida de lo que representa, hacia dónde va, en qué realidad desea existir y cómo hacerlo posible (Nonaka, 1991 citado por Valhondo, 2002). Ser una organización inteligente, significa estar organizada de forma consistente con la naturaleza humana (Senge, 1990 citado por Valhondo, 2002).

Valhondo (2002) define la importancia de la GC como factor determinante en el éxito o el fracaso de la entidad:

“(...) la importancia de la gestión del conocimiento en la empresa actual es de tal magnitud que afecta profundamente a su competitividad y supervivencia, convirtiendo su nivel de asimilación en las actuaciones empresariales en uno de los factores determinantes del éxito o fracaso” (p. XXIII).

Una pobre GC significa: oportunidades perdidas, tiempo malgastado e ineficiencias operacionales generando costes excesivos y lamentablemente a obtener malos resultados. La importancia de la GC en la empresa actual es de tal magnitud que afecta profundamente a su competitividad y supervivencia, convirtiendo su nivel de asimilación en las actuaciones empresariales en uno de los factores determinantes del éxito o fracaso (Valhondo, 2002).

3.2.10. ABORDAJE SISTÉMICO DE LA GC

“Una empresa se puede mirar no como una máquina sino como un organismo vivo, como un sistema complejo adaptativo, que, autoorganizándose, cambia y con ello aprende” (Parra Mesa, 2004, pág. 202). Es necesario direccionar el cambio corporativo a los requerimientos

del entorno porque es en base a este alineamiento que devendrán los resultados de una efectiva GC (Belly, 2019).

Toffler (1980) segmenta en tres fases la historia de la civilización humana a las que denomina “olas de cambio”, cada una sustituyendo a la anterior con nuevas formas de vida que resultaban inconcebibles hasta ese entonces (Toffler, 1980), la primera ola o fase agrícola con su activo de valor, la tierra, la segunda ola o fase industrial, con los combustibles fósiles y empresas y la fase actual a la que llama la tercera ola o fase del conocimiento, donde este viene a ser el activo principal de generación de riqueza, es decir, la transición de una producción basada en los músculos, a una basada en la mente. Lo que nos dejó la civilización de la segunda ola es la capacidad de descomponer problemas en sus elementos conformantes, recompensando a esta mucho más que a la capacidad de ensamblar las piezas nuevamente, volviendo a la mayoría de personas culturalmente más hábiles como analizadoras que sintetizadoras, esto provocó que las imágenes del futuro sean tan casuales, fragmentadas y equivocadas. En este nuevo entorno, la tarea entonces es pensar ya no solo como especialistas sino como generalistas, “retornando al pensamiento a gran escala, teoría general, al ensamblamiento de piezas dispersas” (Toffler, 1980, p.86).

Asimismo, Parra (2004) define que ahora cobran, especial valor los “integradores”, es decir, aquellas personas que, sin ser especialistas, son capaces de navegar por las distintas especialidades y estructurar modelos holísticos de apoyo a la toma de decisiones. Los especialistas miran los árboles, los detalles, los integradores o generalistas son capaces de ver el bosque completo, el todo y se necesitan ambos para todo proceso humano de decisión.

El enfoque sistémico, trasciende formas de concepción, puede ser aplicado desde países completos hasta ciudades, entidades, personas. Este es un principio sistémico donde los sistemas se definen dependiendo del observador, así Parra (2004) señala que una perspectiva para abordar el conocimiento y su importancia, es ver a la organización a través de un enfoque sistémico u holístico, como un organismo social que aprende y que en ese proceso se autoconstruye para amoldarse al medio y circunstancias

específicas en las que debe desenvolverse. Esta forma de abordar la realidad organizacional, pertenece la teoría de sistemas, más claramente en aquella capacidad de los mismos de autorregularse y adaptarse a los cambios de su entorno (autopoiesis).

Arbonías (2013), aunque no aborda el enfoque de sistemas aplicado a la GC de manera explícita, da un magnífico ejemplo que demuestra la importancia de este enfoque al momento de concebir acciones para gestionar conocimiento. Este autor centra su investigación en el papel de observador que todos tenemos, advirtiendo que debemos cambiar nuestra posición en la observación que realizamos, debiendo levantar la vista y mirar a lo lejos, llama a este fenómeno como “Miopía de la Gestión del Conocimiento”. Esta definición es un paralelismo al término “Miopía del marketing”, un famoso artículo escrito por Levitt. La miopía generalmente es producida por soberbia de los directivos de la empresa, volviéndola una “muy orgullosa y segura de sí misma” y de sus “inimitables productos”, viéndose superada por terceras que sin contar con ese mismo producto solventaban la misma necesidad e incluso en superiores e innovadoras condiciones, esta miopía producida por la arrogancia de sus directivos, conducía a la empresa al fracaso. Hoy se considera algo evidente, pero llevó décadas situar como principio de éxito a la complacencia del cliente, errores de orientación que continúan cometiéndose aún.

Arbonías afirma entonces que existe miopía en la manera en que entendemos a la GC y comprendemos su alcance, puntualiza que, de no capturarse lo nuclear de la GC mediante iniciativas de cambio, aunque bien intencionadas, se absorberán por la arraigada tradición paternalista presente en la organización, desperdiciando así el gran potencial que encierra. Para evitarla, hay que moverse como observadores, la GC es una “transformación en la percepción de lo que son las empresas”. La miopía hará que muchas empresas clausuren rápidamente sus proyectos de GC con, un programa de software, centrando los esfuerzos en la gestión eficiente de la información, persiguiendo el sueño de la automatización, un proyecto de RR.HH. centralizados en el adiestramiento, capacitación de los trabajadores y en gestionar sus competencias, son importantes progresos, sí, pero están muy distantes del gran plan de cambio que propone la GC.

Entonces debemos tener superiores enfoques que propicien ir distinguiendo lo completo del paisaje; bueno es tener a la GC como una transformación de enfoque de la gestión empresarial en el que se habla de la “empresa del siglo XXI”, una que se debe plantear con la hoja en blanco, poniendo interés en el estudio de la generación de valor en la entidad que radica en atributos intangibles, el rol de los individuos en la organización, las relaciones empleador-empleado, el empleo de tecnologías de información, la generación de conocimiento a nivel de organización, el rol de los directivos así como las destrezas que se demandan de ellos y las redes organizacionales, todos ellos conforman la lista de investigación en gestión empresarial y todos ellos constituyen el abordaje sistémico u holístico de la GC que no se debe perder de vista.

3.2.11. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EQUIPOS DE TRABAJO

El ambiente laboral exige a las organizaciones ser ágiles y flexibles, la clave para competir globalmente es el capital humano. Las organizaciones deben identificar los conocimientos, transferirlos a los colaboradores y actualizarlos todo el tiempo, así, el conocimiento se necesita en el puesto, al trabajar en equipo y al interactuar con grupos de interés externos (Ivancevich et al., 2006). La organización aprende por medio de las personas organizadas en equipos, porque es dentro de ellos que la organización atesora su conocimiento. Los equipos producen el conocimiento y lo transfieren, de modo que perder completamente a un equipo resulta muy grave especialmente si se trata de uno con conocimientos críticos (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

Ninguna organización puede gestionar conocimiento sin contar con trabajadores capacitados. El llamado capital intelectual, aparte de aquel conocimiento incorporado en manuales, insumos, equipos y procesos, está en los individuos, sus capacidades e interacción en equipos de trabajo. Valorar y aprovechar sabiamente este capital, es el reto en la era del conocimiento (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), de modo que los equipos de trabajo funcionan como herramientas para gestionar el conocimiento en aquellas organizaciones que se involucran en procesos de

cambios organizaciones en función de mejorar su desempeño final (García Fernández & Cordero Borjas, 2008).

3.3. ANTECEDENTES

3.3.1. ANTECEDENTES GENERALES

León Crispín (2018). *Comunicación interna y su relación con el trabajo en equipo en la municipalidad de San Antonio*. El objetivo de estudio fue determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el trabajo en equipo, esta investigación es aplicada de diseño no experimental de tipo transversal, correlacional. La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la municipalidad de San Antonio excluyendo la participación del burgomaestre y los trabajadores con licencia, se contó con un total de 300 trabajadores y, luego de aplicar la fórmula de muestreo para universos finitos se obtuvo un total de 170 participantes como muestra de estudio. El procedimiento para recopilar los datos usada fue la encuesta teniendo como instrumentos dos cuestionarios para cada una de las variables de estudio, ambas con escala Likert compuesta por 27 preguntas para la primera variable y 28 para la segunda, la prueba estadística aplicada fue Rho de Spearman. Los principales resultados descriptivos de la variable comunicación interna se obtuvieron considerando los niveles de evaluación: deficiente, moderado y eficiente y, revelan que el 69% de los trabajadores percibe un nivel de comunicación interna moderada. Asimismo, a nivel de dimensiones, los resultados muestran que la comunicación interna intrapersonal es moderada según el 65% de encuestados; esto se replica en las percepciones de la comunicación interna interpersonal puesto que el 67% de trabajadores la considera moderada y finalmente el 69% afirma que la comunicación interna institucional es moderada. Los resultados descriptivos de la variable trabajo en equipo se midieron con los niveles: bajo, regular y bueno. Se encontró que el 67% de trabajadores considera que el trabajo en equipo tiene un nivel regular. Al análisis de las dimensiones, el liderazgo es percibido como regular por el 66% de trabajadores; la dimensión metas cuantificables también es regular según el 74% de encuestados; en esa misma línea, el 63% percibe como regular a la dimensión valores; el 65% afirma que la

dimensión comunicación es regular y por último según el 67% la dimensión pensamiento positivo es regular. Los resultados del contraste de la hipótesis general revelan la existencia de relación significativa entre la variable comunicación interna y la variable trabajo en equipo ($rS = 0.815$, $p > 0,000$); en cuanto a las hipótesis específicas los hallazgos indican la existencia de relación entre la comunicación intrapersonal y el trabajo en equipo ($rS = 0.774$, $p > 0,000$), también se evidencia relación entre la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo ($rS = 0.765$, $p > 0,000$), así como en la comunicación institucional y el trabajo en equipo ($rS = 0.746$, $p > 0,000$).

Vizcarra Quiñones (2017). *Liderazgo y trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa Tcontacto SAC*. Este estudio tuvo como objetivo relacionar el liderazgo y el trabajo en equipo, la tipología es básica, el diseño es no experimental transversal, el método utilizado fue el hipotético deductivo. La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa Tcontacto S.A.C. siendo un total de 70 trabajadores, todos ellos participaron en este estudio. El procedimiento de recopilación de datos usada es la encuesta cuyos instrumentos fueron dos cuestionarios de 67 y 64 ítems para cada variable respectivamente, ambos con escala Likert de cinco puntos. El estadígrafo utilizado fue la prueba Rho de Spearman. Entre los resultados descriptivos de la variable trabajo en equipo se encontró que la dimensión proactividad. Los principales resultados descriptivos de la variable trabajo en equipo fueron medidas mediante las categorías; bajo, medio y alto y, muestran que la dimensión cohesión es percibida con un nivel moderado por el 53% de los encuestados; el 49% afirma que el cumplimiento de los roles se cumple medianamente; la dimensión adaptabilidad (al cambio) se presenta medianamente en los trabajadores según el 48% de los mismos; también la dimensión comunicación se presenta en un nivel medio según la percepción del 50% de trabajadores, la dimensión afectividad entre trabajadores se presenta medianamente según el 49% de encuestados y por último, el 52% afirma percibir medianamente la dimensión armonía en el trabajo. Los resultados de la prueba de hipótesis general revelan que se evidencia relación entre el liderazgo y el trabajo en equipo ($rS = 0.824$, $p > 0,000$). En cuanto a las

hipótesis específicas la dimensión liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el trabajo en equipo ($r_s = 0.799$, $p > 0,000$), así como también se evidencia relación entre la dimensión liderazgo transaccional y el trabajo en equipo ($r_s = 0.726$, $p > 0,000$) y finalmente la dimensión liderazgo organizacional se relaciona con el trabajo en equipo ($r_s = 0.741$, $p > 0,000$).

More Espinoza (2018). *Gestión del conocimiento y cultura organizacional en la subgerencia del riesgo de desastres GORE Ica*. El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, la tipología de estudio es básica y de nivel descriptivo, el modelo empleado fue hipotético – deductivo y se usó el diseño no experimental de corte transversal correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 110 trabajadores de la Subgerencia de Gestión de Riesgo de Desastres del Gobierno Regional de Ica, siendo los criterios de inclusión ser personal nombrado y CAS y tener más de tres meses de servicio en la Subgerencia antes mencionada; el muestreo utilizado es no probabilístico intencional puesto que se ajustó a las necesidades de medición de la investigación, por tanto, se contó para este estudio con una muestra de 76 trabajadores; la técnica utilizada es encuesta y se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert para ambas variables de 13 y 48 preguntas respectivamente; para la comprobación de las hipótesis se aplicó el estadígrafo Rho de Spearman. Los resultados descriptivos de la variable gestión del conocimiento muestran que el 55% de los trabajadores perciben que la gestión del conocimiento tiene un nivel regular en su organización, asimismo, los resultados de esta variable por dimensiones muestran que la dimensión creación del conocimiento tiene un nivel regular según el 63% de trabajadores, también el 51% de los mismos perciben que la dimensión transferencia del conocimiento tiene un nivel eficaz y en cuanto a la dimensión aplicación del conocimiento, es valorada por el 64% de trabajadores como regular. Los resultados indican que existe relación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional ($r_s = 0.553$, $p > 0,000$), asimismo los resultados de las hipótesis específicas en las que se relacionaron las dimensiones de la gestión del conocimiento con la cultura organizacional afirman que la

creación del conocimiento se relaciona significativamente con la cultura organizacional ($r_s = 0.411$, $p > 0,000$), también existe relación entre la transferencia de conocimiento y la cultura organizacional ($r_s = 0.592$, $p > 0,000$) y la aplicación del conocimiento se relaciona con la cultura organizacional ($r_s = 0.394$, $p > 0,000$).

Véliz Montero (2017). *Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros*. Esta investigación se centró en determinar si existe relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral, se optó por usar el método hipotético – deductivo y se aplicó el diseño descriptivo, no experimental, transversal y correlacional. La población estuvo conformada por 120 colaboradores de la Secretaría de Gestión Pública, Lima, la obtención de la muestra se realizó mediante la aplicación de la fórmula para universos finitos teniendo como tamaño de muestra un total de 114 trabajadores, se usó el muestreo probabilístico; asimismo se utilizó la técnica de encuesta que tuvo como instrumentos dos cuestionarios pertenecientes cada uno a las variables de estudio aplicados en un solo formato con escala Likert de cinco puntos compuesto por un total de 60 ítems. La prueba estadística seleccionada para las pruebas de hipótesis fue Rho de Spearman. Los resultados descriptivos más resaltantes indican que el 25% de los trabajadores manifiestan que la gestión del conocimiento tiene un nivel bajo y el desempeño laboral es malo; también menciona que el 22% percibe que la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo son excelentes. Los resultados de la prueba de hipótesis general revelan que existe relación entre la gestión del conocimiento y desempeño laboral ($r_s = 0.836$, $p > 0,000$). También, los hallazgos de las pruebas de las seis hipótesis específicas en las que se analizó la relación entre la variable gestión del conocimiento y las dimensiones del desempeño laboral, muestran que la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con las dimensiones: flexibilidad y compromiso laboral ($r_s = 0.956$, $p > 0,000$), transparencia ($r_s = 0.914$, $p > 0,000$), planificación y gestión ($r_s = 0.693$, $p > 0,000$); liderazgo ($r_s = 0.713$, $p > 0,000$), trabajo en equipo ($r_s = 0.820$, $p > 0,000$) y finalmente con las competencias técnicas ($r_s = 0.742$, $p > 0,000$).

3.3.2. ANTECEDENTES ESPECÍFICOS

Macías y Aguilera (2012). *Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento*. Esta investigación tuvo por finalidad exponer los alcances bibliográficos acerca de la gestión de recursos humanos en sus enfoques contemporáneos, así como también estudiar las posturas teóricas más importantes de la gestión del conocimiento y finalmente analizar la estrecha y necesaria relación entre la gestión de recursos humanos y la gestión del conocimiento de forma sistémica brindando a su vez pautas para la integración de ambas temáticas organizacionales. Los resultados más relevantes se exponen a continuación de forma textual.

“(...) la gestión de recursos humanos se orienta al capital humano de la organización y, si el conocimiento se ha convertido en el recurso más valioso portado por las personas, entonces una y otra están estrechamente relacionadas porque comparten objetivos comunes cuando se trata de diseñar sistemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación intra-organizacional, así como redes y flujos de conocimiento dentro y más allá de la organización. (...) La creación de conocimiento se logra estableciendo un entorno de apoyo a los individuos, grupos y equipos de trabajo (...). La diseminación del conocimiento contribuye al aprendizaje y la creación de un clima de cooperación en la organización, y esta se logra a partir de la evaluación de necesidades y la implementación de acciones de formación y desarrollo. (...)” (p.140).

“Los enfoques actuales para gestionar el conocimiento están haciendo énfasis en la dimensión humana en contraposición a la tecnológica debido a que las computadoras y sus infraestructuras (*hardware*) no crean o aplican conocimiento, además de la resistencia encontrada en diversos contextos organizacionales al uso de los llamados sistemas basados en el conocimiento (*software*) como consecuencia de factores propios de la naturaleza humana. De ahí que sean las personas las que, a partir de la experiencia adquirida y la formación y la educación, eleven su capital humano y, sobre la base

de complejos procesos de interacción social, contribuyan a compartir la sabiduría existente en la organización” (p.144).

“Los resultados de esta investigación revelan la necesidad de una integración que facilite que la gestión de recursos humanos tribute a la gestión de los procesos de conocimiento, desde su creación hasta su aplicación, lo que, a su vez, permite una retroalimentación para el diseño efectivo de los sistemas de gestión de personas orientados desde la selección hasta la compensación. Todo lo anterior obliga a establecer un enfoque sistémico necesario para gestionar ambas ciencias en las organizaciones en general, teniendo una mayor relevancia en aquellas donde el conocimiento constituye un factor clave de éxito para alcanzar sus resultados de desempeño, conocidas como organizaciones intensivas en conocimiento. Las tendencias y propuestas teóricas planteadas en la literatura consultada hasta aquí requieren de mayor validación empírica, dada la naturaleza contextual de la gestión de recursos humanos y del conocimiento, específica para cada entorno organizacional, lo cual establece la necesidad de más investigación que permita elaborar las metodologías o procedimientos que soporten estos fundamentos teóricos y contribuyan a su aplicación práctica” (p.145).

Marin, Perello, Ferrús y Canos (2009). *Validación teórica de un cuestionario para probar el modelo de relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento*. El objetivo de este estudio fue proponer un modelo que relaciona las características del trabajo en equipo que fomentan la cohesión de sus miembros y los procesos de la gestión del conocimiento; para ello se elaboró un cuestionario validado teóricamente con el que se pruebe la relación entre el trabajo en equipo (TE) y la gestión del conocimiento (GC). Para la construcción de las escalas de ambas variables se tomaron como base diversos cuestionarios. Los autores afirman que no existe abundancia de estudios en cuanto a la vinculación de la gestión del conocimiento y temas relacionados a la gestión de equipos de trabajo y sostienen que este acercamiento es mencionado en los modelos de Leonard-Barton (1995), Nonaka y Takeuchi (1995) y Heisig (2000) sin restarle el foco protagónico al desarrollo de la gestión del

conocimiento como tema, por ello los autores utilizaron estos tres modelos para la formulación de la propuesta de medición de la gestión del conocimiento, los detalles son como sigue:

“Heisig plantea que para crear conocimiento colectivamente hay que compartir información, por lo que el desarrollo de un espíritu de equipo es importante. Nonaka y Takeuchi en su modelo de creación del conocimiento, distinguen entre el nivel individual y el nivel grupal para que el conocimiento pase de tácito a explícito; y en una de las etapas del modelo, la externalización, se hace necesaria la articulación de ese conocimiento a través de un diálogo o reflexión colectiva. Leonard-Barton por su parte, asume como actividad importante para que una organización sea considerada basada en el conocimiento, que se solucionen en ella los problemas de forma compartida y creativa” (p.1211).

Por el lado del trabajo en equipo, los autores centraron su sustento teórico en resaltar las características que pueden actuar como facilitadores de los procesos de la gestión del conocimiento; estas características son: esfuerzo y conductas flexibles y adaptables, comunicación clara, concisa y en doble sentido, competencias complementarias coherentes con la tarea encargada al grupo, liderazgo y coordinación de la actividad colectiva interdependiente, apoyo entre los miembros durante la tarea y finalmente cohesión del equipo.

La relación entre la GC y el TE no ha sido ampliamente estudiada por lo cual el modelo creado por los autores propone la vinculación de las características del TE y el proceso de la GC basado en los tres modelos elegidos por los autores. Las dimensiones de la escala para determinar la relación entre la GC y TE consideradas son, por parte de la medición del TE: esfuerzo, apoyo a los miembros del equipo, cohesión, competencias complementarias, liderazgo y coordinación y por último comunicación. Por parte de la medición de la GC son: desarrollar espíritu de equipo, reflexión colectiva, compartir información y conocimiento tácito a explícito. Los autores concluyen afirmando que:

“Uno de los elementos clave para dar el salto desde la gestión de la información a la gestión del conocimiento, es la adopción del trabajo en equipo que puede apoyar a que se transfiera y comparta el conocimiento relevante de la organización (...) hemos propuesto un cuestionario para recoger los datos de cada uno de estos constructos y hemos hecho referencia a las publicaciones anteriores en que se basan nuestras preguntas y las escalas correspondientes. Este trabajo nos abre nuevas líneas de investigación, lo cual queda pendiente para el futuro, con validación empírica de las escalas” (p. 1216).

Marin y Zarate (2008). *Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo*. El objetivo de esta investigación es establecer un modelo relacional entre el Trabajo en Equipo (en adelante TE) y la Gestión del Conocimiento (en adelante GC) vinculando características del TE que den paso la GC que son: esfuerzo, apoyo de los miembros, cohesión, competencias complementarias, liderazgo y coordinación y por último comunicación clara y bidireccional con los procesos de la GC que son: desarrollar espíritu de equipo, compartir información, reflexión colectiva y conocimiento tácito a explícito; los cuales fueron concluidos a partir de los modelos de GC de Leonard-Barton (1995), Nonaka y Takeuchi (1995) y Heisig (2000). El modelo se realizó mediante el planteamiento de tres proposiciones que exponen la estrecha vinculación entre las características del TE hacia los procesos de la GC mediante sus dimensiones de estudio correspondientes antes mencionadas:

“Proposición 1 (P1): Si entre los miembros del grupo se observa un esfuerzo y conductas adecuadas, existe apoyo durante la ejecución de las tareas y se fomenta la cohesión, se desarrollará el espíritu de equipo. Proposición 2 (P2): La comunicación clara, concisa y bidireccional ayuda a compartir información y a desarrollar el espíritu de equipo. Proposición 3 (P3): La reflexión colectiva en torno a un conocimiento, se produce en los equipos donde se ha desarrollado un espíritu de equipo, existen competencias complementarias entre las personas que los componen, que son liderados de manera adecuada,

y que comparten información relevante para las tareas que les han sido encargadas” (pp.268,270).

Los autores concluyen que la información es el conjunto de datos aleatorios que se convierten en conocimiento cuando son analizados y articulados y contextualizados, es decir, no es lo mismo gestionar la información que el conocimiento. Por ello las tecnologías de información resultan ser una herramienta para intercambiar y almacenar información relevante, no obstante, se requiere de la presencia física de las personas de una organización para que esta información se convierta en conocimiento a través del análisis e interacción social de los trabajadores mediante el trabajo en equipo. Entonces, uno de los factores clave para salir de la gestión de la información y avanzar a la gestión del conocimiento es el trabajo en equipo puesto que las personas tienen fortalezas humanas individuales y colectivas como: la comunicación clara, el apoyo mutuo en las tareas y el liderazgo participativo que contribuyen a una gestión del conocimiento óptima.

García y Cordero (2008). *Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento*. Este estudio se centró en brindar un marco de referencia bibliográfica respecto a los Equipos de Trabajo (ET en adelante) como instrumentos altamente necesarios en favor del desarrollo de la Gestión del Conocimiento (GC en adelante), sus principales conclusiones se muestran a continuación de manera textual.

“La formación de ET está directamente relacionada con la misma esencia del GC: la necesidad de compartir conocimientos y colaborar entre los empleados de una organización para potenciar el resultado final. No es casual que el auge de los ET coincida con la difusión de estudios acerca de experiencias empresariales sobre GC a finales de los ochenta y, sobre todo, a principios de la década siguiente” (p. 51).
“El ET es motivado por un compromiso común entre sus miembros, más que por su líder. A partir de esa interacción se estimula la transmisión y gestión del conocimiento, por lo cual, cuando un ET funciona, el conocimiento, la información, la circulación de emociones y valores discurren eficaz y eficientemente” (p. 53).

“Crear un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo es algo que no puede ocurrir a corto plazo, por el contrario, se requiere crear con el tiempo una sólida plataforma de concepciones, conocimientos y modelos que permitan generar, almacenar, transferir y utilizar conocimiento constantemente. (...). Vincular el desempeño y la efectividad de los ET con la GC, sugiere la consideración de las siguientes premisas, las cuales caracterizan el funcionamiento de los ET como instrumentos indispensables para gestionar el conocimiento:

- a) Los ET juegan un papel fundamental en la gestión del conocimiento, pues su propia sinergia favorece los procesos de identificación, creación, desarrollo, evaluación, transmisión y utilización de conocimiento.
- b) La diversidad y la complementariedad de habilidades y conocimientos de sus miembros potencia y enriquece la transformación de información en conocimiento.
- c) Los ET contribuyen al afianzamiento de una cultura organizativa sólida donde se fomenta el aprendizaje colectivo (aprendizaje organizacional).
- d) Puede reducir las barreras para compartir e integrar conocimiento, tales como desigualdad de estatus, distancia entre individuos y desaliento para compartir experiencias.
- e) La inexistencia de celos profesionales motiva a los integrantes del equipo a compartir sus conocimientos con el fin de incrementar la creatividad de todos los miembros.
- f) En este contexto, se configura un ET cohesionado y coordinado que permite gestionar el conocimiento colectivo para su máximo aprovechamiento”.

“Los subprocesos de GC se ven favorecidos por los ET, pues la necesidad de comunicación dentro del equipo y entre equipos, les obliga a transformar su conocimiento tácito en explícito; así se enriquece no sólo la generación de conocimiento por su creación interna, el aprendizaje por acción o la adquisición y el acceso del conocimiento externo, sino también el almacenaje, transferencia y

utilización del conocimiento hasta ahora tácito (...) los ET juegan un papel primordial a la hora de generar colectivamente conocimiento y poder así almacenarlo en documentos o bases de datos que faciliten su transferencia y posterior utilización” (p.55).

3.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

3.4.1. ORGANIZACIÓN

Una organización es un conjunto de personas que están juntas para conseguir algún objetivo (Tintoré Espuny, 2010).

3.4.2. UNIVERSIDAD

“La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley (Ley Universitaria, 2014)”.

3.4.3. TIPO DE UNIVERSIDAD

“Las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado (Ley Universitaria, 2014)”.

3.4.4. APRENDER

Adquirir alguna habilidad (aprendizaje operativo) o algún conocimiento o conducta, lo que se llamaría el know-how y el know-why. La acción de aprender es una actividad colectiva o social ya que supone el intercambio entre seres humanos (Tintoré Espuny, 2010).

3.4.5. APRENDIZAJE

El aprendizaje es el modo en que obtenemos conocimiento (Brian Hall, 2000) citado por (Tintoré Espuny, 2010). Es al mismo tiempo un producto (lo que hemos aprendido) y un proceso (cómo aprendemos). Se produce bajo dos condiciones: cuando una organización o individuo obtiene lo que pretende o cuando no obtiene lo que pretende; en este último caso se identifica el error y se corrige (Argyris y Schön, 1996 citados por Tintoré Espuny, 2010). Actividad a través de la cual se construye el conocimiento, aprender es adquirir alguna habilidad o algún conocimiento

(know how) (Tintoré Espuny, 2010). Uno sabe que el aprendizaje está teniendo lugar, cuando los seres humanos son capaces de hacer algo que anteriormente no podían hacer (Peter Senge, 1999 citado por Tintoré Espuny, 2010).

3.4.6. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO)

Tópico no muy estudiado y relativamente nuevo en la literatura empresarial, se refiere al aprendizaje que obtienen las organizaciones y que las hace cambiar en analogía cuando las personas cambian cuando son sujeto de aprendizaje; responde a la pregunta ¿Cómo aprende una organización? AO es distinto a decir aprendizaje producido en las organizaciones, lo cual se refiere al aprendizaje individual que se produce en un contexto organizacional. El AO se centra en los micro-procesos y relaciones entre el aprendizaje de los niveles individual, grupal y organizacional. El AO es el aprendizaje que crean las propias organizaciones de manera que pueda decirse que “han aprendido”. Involucra el cambio cognitivo, de comportamiento y la institucionalización de nuevos aprendizajes; supone salir del aprendizaje independiente hacia el colectivo e interdependiente, de forma que mejore las capacidades de la organización. El AO es más que la suma de los aprendizajes individuales (Tintoré Espuny, 2010). Las organizaciones aprenden y tienen la misma capacidad de aprendizaje que los seres humanos ya que están formadas por personas.

3.4.7. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN (OA)

Término creado por Peter Senge, llamada también “organización inteligente”, es considerado un ideal o arquetipo una categoría creada con el lenguaje, es una visión para crear un tipo de organización; responde a la pregunta ¿Cómo debería aprender una organización? La literatura se orienta hacia más bien aconsejar qué hacer para que una organización aprenda. No se refiere al “ser” de una organización, sino al “deber ser”. Peter Senge, considerado el autor más representativo en el tema, definió cinco formas para construir la llamada “organización inteligente”, de esas cinco disciplinas, la quinta, el pensamiento sistémico, es considerada

clave. La OA, son aquellas que tienen una estrategia de continuo aprendizaje que exploran y explotan el nexo entre el desarrollo de la organización y el desarrollo personal de cada colaborador (Tintoré Espuny, 2010).

3.4.8. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN QUE APRENDE (AO Y OA)

Ambas guardan estrecha relación, una organización que aprende es una institución que es buena en aprendizaje organizacional y el aprendizaje organizacional es un medio para alcanzar el fin, organizaciones que aprenden (Tintoré Espuny, 2010). Cuando se consigue llevar a cabo los procesos de aprendizaje organizacional, la organización tienen más posibilidades de convertirse en una organización que aprende (Tseng y McLean, 2008) citados por (Tintoré Espuny, 2010). Por último los autores coinciden en señalar que solo las organizaciones en las que se produce aprendizaje organizativo (AO y OA), están capacitadas para adaptarse a los continuos cambios de la sociedad del conocimiento y para influir en ellos (Recio, 2000) citado por (Tintoré Espuny, 2010).

3.4.9. ACTIVOS INTANGIBLES

Llamados también bienes intangibles, son aquellos activos que generalmente no aparecen en los balances de una empresa pero que contribuyen a generar valor futuro. Estos activos son por ejemplo: el conocimiento, la capacidad de innovación, la cultura orientada al aprendizaje (Parra Mesa, 2004), el talento de los trabajadores, eficacia de los sistemas de gestión, el carácter de las relaciones con los clientes, entre otros (Stewart, 1998) los cuales, en conjunto conforman el Capital Intelectual (Parra Mesa, 2004).

3.4.10. CAPITAL INTELECTUAL (CI)

El capital intelectual de una organización, de forma simplificada, se establece como la diferencia entre el valor bursátil y el valor de los activos contables (Valhondo, 2002). Se clasifica en tres categorías: Capital

Humano, Capital Estructural y Capital Relacional (Parra Mesa, 2004). El CI está conformado por los activos intangibles o intelectuales (Peluffo & Catalán Contreras, 2002; Parra Mesa, 2004), por ejemplo, patentes, marcas, conocimientos y experiencias que contribuyen a generar valor económico para la entidad. El CI ha adquirido una importancia tal que quien no hace gestión de conocimientos, no presta atención a los negocios (Stewart, 1998).

El Capital Intelectual (CI) es el conjunto de recursos y capacidades de una empresa que, a pesar de no estar reflejados en los tradicionales estados contables como activos o pasivos, estos generan o generarán valor para la empresa (Euroforum citado por Parra Mesa, 2004).

3.4.11. VALOR PÚBLICO

“Se crea valor público cuando: a) Las intervenciones públicas, que adoptan la forma de bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad. b) Se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018)”.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

4.1.1. RESULTADOS DEMOGRÁFICOS

Se contó con la participación de 30 trabajadores administrativos pertenecientes al conjunto de oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva; en la recolección de información, datos de control para obtener características resaltantes que integren el conjunto de hallazgos obtenidos en el estudio que son presentados en las tablas siguientes.

Tabla 10
Frecuencia por género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	12	40%
Masculino	18	60%
Total	30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 11
Frecuencia por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 30	4	13%
31 – 40	2	7%
41 – 50	6	20%
51 – 60	6	20%
61 – 70	12	40%
Total	30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 12
Frecuencia por nivel de educación

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	12	40%
Superior no universitario	4	13%
Superior universitario	14	47%
Total	30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 13
Frecuencia por tiempo de servicio en la institución

Años en la institución	Frecuencia	Porcentaje
0-1	4	13%
>1-5	2	7%
>5-10	1	3%
>10-15	2	7%
>15-20	2	7%
>20-30	6	20%
>30-40	11	37%
>40	2	7%
Total	30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 14
Frecuencia por tiempo de servicio en la misma oficina

Años en la oficina	Frecuencia	Porcentaje
0-1	8	27%
>1-5	8	27%
>5-10	2	7%
>10-15	2	7%
>15-20	4	13%
>20-30	5	17%
>30-40	1	3%
Total	30	100%

Encuesta 2018.

4.1.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

El estudio de la variable CET y sus respectivas dimensiones, se realizó mediante el análisis de las opiniones de los trabajadores en el contexto cotidiano laboral. En esta sección se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 15
Clasificación del comportamiento

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Grupo	1 - 3	14	47%
Equipo	4 - 5	16	53%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 16
Descripción de la dimensión organización

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	1 – 3	19	63%
Adecuada	4 – 5	11	37%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 17
Descripción de la dimensión comunicación

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Inefectiva	1 – 3	12	40%
Efectiva	4 – 5	18	60%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 18
Descripción de la dimensión confianza

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Baja	1 – 3	10	33%
Alta	4 – 5	20	67%
Total		30	100

Encuesta 2018.

Tabla 19
Descripción de la dimensión interdependencia

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Débil	1 – 3	4	13%
Fuerte	4 – 5	26	87%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 20
Descripción de la dimensión pertenencia

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Baja	1 – 3	11	37%
Alta	4 – 5	19	63%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 21
Descripción de la dimensión liderazgo democrático

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	1 – 3	14	47%
Democrático	4 – 5	16	53%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

4.1.3. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El estudio de la variable GC y sus dimensiones, se efectuó mediante el análisis de las opiniones de los trabajadores respecto al ambiente cotidiano laboral. En esta sección se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 22
Clasificación de la gestión del conocimiento

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	[1 – 2>	0	0%
Deficiente	[2 – 3>	5	17%
Aceptable	[3 – 4>	13	43%
Bueno	[4 – 5]	12	40%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 23
Dimensión identificación

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	[1 – 2>	3	10%
Deficiente	[2 – 3>	2	7%
Aceptable	[3 – 4>	2	7%
Bueno	[4 – 5]	23	77%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 24
Dimensión creación

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	[1 – 2>	1	3%
Deficiente	[2 – 3>	7	23%
Aceptable	[3 – 4>	11	37%
Bueno	[4 – 5]	11	37%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 25
Dimensión Transferencia

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	[1 – 2>	1	3%
Deficiente	[2 – 3>	0	0%
Aceptable	[3 – 4>	1	3%
Bueno	[4 – 5]	28	93%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 26
Dimensión almacenamiento

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	[1 – 2>	0	0%
Deficiente	[2 – 3>	7	23%
Aceptable	[3 – 4>	8	27%
Bueno	[4 – 5]	15	50%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 27
Dimensión uso

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	[1 – 2>	0	0%
Deficiente	[2 – 3>	2	7%
Aceptable	[3 – 4>	2	7%
Bueno	[4 – 5]	26	87%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

Tabla 28
Dimensión medición

Clasificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	[1 – 2>	9	30%
Deficiente	[2 – 3>	6	20%
Aceptable	[3 – 4>	1	3%
Bueno	[4 – 5]	14	47%
Total		30	100%

Encuesta 2018.

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis general y específicas fueron comprobadas mediante la aplicación de la prueba estadística no paramétrica *Rho* de Spearman con un nivel de significancia $\alpha = 0.05 = 5\%$.

4.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

La hipótesis general planteada afirma que existe correlación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento, para comprobarlo, se aplicó la prueba estadística *Rho* de Spearman, la cual consiste en una prueba no paramétrica que evalúa el nivel de correlación u asociación entre dos variables (Hernández et al., 2014). La fórmula de la prueba *Rho* de Spearman es la siguiente:

$$RHo = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n Di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

Rho = *Rho* de Spearman.

Di = La diferencia entre ambos rangos del individuo *i*.

n = Tamaño de la muestra.

a) Planteamiento del sistema hipótesis

H₁: Existe correlación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS

H₀: No existe correlación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

b) Cálculo del estadístico *Rho* de Spearman

Tabla 29

Resultados de la prueba Rho de Spearman

Prueba <i>Rho</i> de Spearman			
Variables	Coef. De correlación	Sig.	N
Comportamiento de equipos de trabajo y Gestión del Conocimiento	0,845	0.000	30

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS.
Encuesta 2018.

c) Decisión:

P-valor < α (0.000 < 0.05), por lo tanto, se acepta H₁, es decir, **existe** correlación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS a un nivel de confianza del 95% (1 – α).

d) Nivel de relación:

El nivel de relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, es del 84% lo cual indica que es una *correlación positiva considerable*.

4.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

a) Planteamiento del sistema de hipótesis

H₁: Existe correlación entre la organización del trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

H₀: No existe correlación entre la organización del trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

b) Cálculo del estadístico *Rho* de Spearman

Tabla 30

Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE1

Prueba <i>Rho</i> de Spearman			
Variables	Coef. De correlación	Sig.	N
Organización del trabajo y Gestión del conocimiento	0.799	0.000	30

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS.
Encuesta 2018.

c) Decisión:

P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$) $\rightarrow H_1$. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna H_1 , es decir, **existe** correlación entre la organización del trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

d) Nivel de relación:

El nivel de correlación entre la organización del trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, es del 79% lo cual indica que es una *correlación positiva considerable*.

4.2.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

a) Planteamiento del sistema de hipótesis

H₁: Existe correlación entre la comunicación y la Gestión del Conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

H₀: No existe correlación entre la comunicación y la Gestión del Conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

b) Cálculo del estadístico *Rho* de Spearman

Tabla 31

Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE2

Prueba <i>Rho</i> de Spearman			
Variables	Coef. De correlación	Sig.	N
Comunicación y Gestión del Conocimiento	0.653	0.000	30

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS.
Encuesta 2018.

c) Decisión:

$P\text{-valor} < \alpha$ ($0.000 < 0.05$) $\rightarrow H_1$. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternante H_1 , es decir, **existe** correlación entre la comunicación y la Gestión del Conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

d) Nivel de relación:

El nivel de correlación entre la comunicación y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, es del 65% lo cual indica que es una *correlación positiva media*.

4.2.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

a) Planteamiento del sistema de hipótesis

H₁: Existe correlación entre la confianza y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

H₀: No existe correlación entre la confianza y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

b) Cálculo del estadístico *Rho* de Spearman

Tabla 32

Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE3

Prueba <i>Rho</i> de Spearman			
Variables	Coef. De correlación	Sig.	N
Confianza y Gestión del conocimiento	0.701	0.000	30

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS.
Encuesta 2018.

c) Decisión:

P-valor < α ($0.000 < 0.05$) \rightarrow H₁. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna H₁, es decir, **existe** correlación entre la confianza y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

d) Nivel de relación:

El nivel de correlación entre la confianza y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, es del 70% lo cual indica que es una *correlación positiva media*.

4.2.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

a) Planteamiento del sistema de hipótesis

H₁: Existe correlación entre la interdependencia y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

H₀: No existe correlación entre la interdependencia y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

b) Cálculo del estadístico *Rho* de Spearman

Tabla 33

Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE4

Prueba <i>Rho</i> de Spearman			
Variables	Coef. De correlación	Sig.	N
Interdependencia y Gestión del conocimiento	0.618	0.000	30

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS. Encuesta 2018.

c) Decisión:

$P\text{-valor} < \alpha$ ($0.000 < 0.05$) $\rightarrow H_1$. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna H_1 , es decir, **existe** correlación entre la interdependencia y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

d) Nivel de relación:

El nivel de correlación entre la interdependencia y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, es del 61% lo cual indica que es una *correlación positiva media*.

4.2.6. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

a) Planteamiento del sistema de hipótesis

H₁: Existe correlación entre el sentido de pertenencia y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

H₀: No existe correlación entre el sentido de pertenencia y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

b) Cálculo del estadístico *Rho* de Spearman

Tabla 34

Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE5

Prueba <i>Rho</i> de Spearman			
Variables	Coef. De correlación	Sig.	N
Pertenencia y Gestión del conocimiento	0.783	0.000	30

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS.
Encuesta 2018.

c) Decisión:

$P\text{-valor} < \alpha$ ($0.000 < 0.05$) $\rightarrow H_1$. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna H_1 , es decir, **existe** correlación entre el sentido de pertenencia y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

d) Nivel de relación:

El nivel de correlación entre el sentido de pertenencia y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, es del 78% lo cual indica que es una *correlación positiva considerable*.

4.2.7. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6

a) Planteamiento del sistema de hipótesis

H₁: Existe correlación entre el liderazgo democrático y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

H₀: No existe correlación entre el liderazgo democrático y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

b) Cálculo del estadístico *Rho* de Spearman

Tabla 35

Resultados de la prueba Rho de Spearman para HE6

Prueba <i>Rho</i> de Spearman			
Variables	Coef. De correlación	Sig.	N
Liderazgo democrático y Gestión del conocimiento	0.562	0.000	30

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS.
Encuesta 2018.

c) Decisión:

P-valor < α ($0.000 < 0.05$) \rightarrow H₁. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna H₁, es decir, **existe** correlación entre el liderazgo democrático y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

d) Nivel de relación:

El nivel de correlación entre el liderazgo democrático y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, es del 56% lo cual indica que es una *correlación positiva media*, en base a esto se puede concluir que mientras más democrático sea el estilo de liderazgo, mejorarán los niveles de gestión del conocimiento.

4.3. RESULTADOS DESCRIPTIVOS COMPLEMENTARIOS

4.3.1. DIFERENCIA ENTRE CATEGORÍAS DEL COMPORTAMIENTO COMO GRUPO O EQUIPO EN RELACIÓN A LA GC

Como se mencionó en la sección 2.4.2., como parte de los resultados descriptivos obtenidos de la variable comportamiento de equipos de trabajo, dada su relevancia y a manera de contribución, al no encontrar antecedentes que aborden esta distinción en el límite regional de estudios hispanoamericanos, se obtuvo la categorización del comportamiento de trabajo de cada una de las 4 oficinas en base a los aspectos de opinión y de evaluación. Los resultados se muestran en las Tablas 36 y 37.

Tabla 36

Categorización del comportamiento por opinión

	Oficina 1	Oficina 2	Oficina 3	Oficina 4
Grupo	10%	45%	0%	29%
Equipo	90%	55%	100%	71%
Total	100%	100%	100%	100%
Categoría	EQUIPO	EQUIPO	EQUIPO	EQUIPO

Encuesta 2018.

Tabla 37

Categorización del comportamiento por evaluación

	Oficina 1	Oficina 2	Oficina 3	Oficina 4
Grupo	80%	45%	0%	29%
Equipo	20%	55%	100%	71%
Cantidad	100%	100%	100%	100%
Categoría	GRUPO	EQUIPO	EQUIPO	EQUIPO

Encuesta 2018.

Luego, para comprobar si hay diferencia significativa entre la evaluación de las categorías del comportamiento como “Grupo” y “Equipo” en relación con la gestión del conocimiento, se realizó la prueba U de Mann-Whitney con un nivel de significancia del 5%. Los resultados se muestran en la Tabla 38.

Tabla 38*Resultados de la prueba U de Mann-Whitney*

Prueba U de Mann-Whitney				
Variable		U de Mann-Whitney	Sig.	N
Gestión del conocimiento	Grupo	8,500	0.000	30
	Equipo			

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS.
Encuesta 2018.

Decisión: P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$); por lo tanto, con un nivel de confianza del 95%, **existe** diferencia significativa entre el comportamiento como grupo o equipo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Abordar la realidad exige tener una visión que sea capaz de asimilar especificidades, así como generalidades, que pueda ensamblar aislamientos y descubrir interrelaciones para un trabajo más integral donde la sinergia provea los resultados que satisfagan no solo las expectativas esperadas, sino más allá de estas, para lo cual, concebir la realidad a través de una visión sistémica, es el camino que se debe seguir, de esta manera se concibe a la organización como un sistema abierto en constante relación con su entorno y conformada por elementos que hacen posible alcanzar los propósitos establecidos. Descubrir, caracterizar, describir estos elementos conformantes, conocer su situación y cómo estos se relacionan, son actividades imprescindibles de realizar en la organización, ya que el autoconocimiento es el inicio de la mejora. La gran importancia del enfoque sistémico como guía de acciones organizacionales se ve reflejada en la UNAS, al tenerlo establecido como uno de sus principios rectores en materia de gestión, resultado de su compromiso con una cultura de mejora continua de la calidad (Estatuto modificado UNAS, 2018, Art.º 6 inciso g).

El enfoque sistémico aplicado en esta investigación permitió entender a la UNAS como un sistema en sí misma, conformada por un conjunto de elementos interrelacionados que hacen posible su funcionamiento, asimismo, la UNAS es pieza clave del sistema educación; se desenvuelve en un ámbito local, el cual a su vez forma parte de un ámbito regional y este del nacional, de modo que todo cambio efectuado en la UNAS, generará una cadena de cambios hacia dentro, en los subsistemas que la conforman y hacia fuera, en los sistemas que la contienen. Gracias a esta visión sistémica de la institución, se logró entender la importancia que tienen las variables estudiadas cuyos resultados obtenidos la ayudarán grandemente en su búsqueda por ser una institución moderna que brinda servicios académicos de calidad, mediante el conocimiento de su situación, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y de esta manera asumir una visión holística al orientar sus acciones más estratégicamente, teniendo como principio orientador la toma de decisiones basadas en la investigación,

contribuyendo tangiblemente al logro de objetivos organizacionales, locales, regionales y nacionales como lo establece uno de sus principios rectores en la normativa institucional (Estatuto modificado UNAS, 2018, Art.º 6 inciso k).

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre las variables comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, para lo cual se realizó la comprobación de la hipótesis mediante la aplicación de la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Los resultados indican que se aprueba la hipótesis alternante en la que se afirma que existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento ($Rho=0,845$; $p=0,000$), con un nivel de correlación positiva considerable del 84%. Por ello, se puede afirmar que mientras el conjunto de personas se comporte como un equipo, tendrán mayor capacidad de gestionar el conocimiento.

El comportamiento de equipos pertenece al segundo nivel de análisis del comportamiento organizacional, este a su vez forma parte del estudio de la gestión de los recursos humanos (GRH) el cual, con base en los resultados de la investigación, se puede inferir que está relacionado con la gestión del conocimiento, lo cual significa que, al momento de tomar decisiones y diseñar estrategias en materia de GRH, es necesario articular estas actividades con gestionar el conocimiento en la organización y viceversa. Se concuerda en esta afirmación con los resultados del estudio teórico de Macías & Aguilera (2012) quienes mencionan que ambos (GRH y GC) comparten objetivos comunes pues la GRH está orientada al capital humano de la organización y el conocimiento se convirtió en el recurso más valioso aportado por las personas, así, “la gestión de recursos humanos no puede desentenderse de gestionar el conocimiento ni la gestión del conocimiento puede descuidar la gestión efectiva de las personas” (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012, p.140). Así, la relación evidenciada entre las variables estudiadas, revela tácitamente la relación existente a nivel macro entre la GRH y la GC, expandiendo de esta manera el espectro de investigación.

El bucle de retroalimentación mencionado entre GRH y GC, el estudio de las relaciones críticas existentes entre los elementos que las conforman para un mejor entendimiento de la dinámica organizacional, así como el constante

ambiente de cambios al que el entorno las somete, demanda la acción a través de una mirada sistémica, con el propósito de contar con las herramientas necesarias para entender mejor lo que sucede, el engranaje de piezas y el papel que cada cual representa, ocupándose de las situaciones micro sin perder de vista el panorama completo. El abordaje sistémico de los temas estudiados resulta vital, concordando en esta conclusión con Macías & Aguilera (2012) quienes afirman que resulta obligatorio establecer un enfoque sistémico para gestionar ambas ciencias (GRH y GC) en las organizaciones en general (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012, pág. 145).

Se concuerda también con las conclusiones de Macías & Aguilera (2012), en que el estudio de relación que involucra las materias de GRH y GC es abordado muy ampliamente a nivel teórico mas no empírico, así también se conviene con Marin & Zarate (2008), en que entre los estudios que abordan la relevancia de la GRH en la GC, la gran mayoría se realizaron bajo un enfoque “duro”⁷ como la selección, desarrollo de carrera, remuneración, entre otros, pero muy pocas se centran en el aspecto “blando” como el comportamiento del grupo de personas trabajando en equipos. Esto revela la escasez de trabajos existentes y la necesidad de ejecutar investigaciones empíricas mediante el estudio del comportamiento de las personas que laboran en una organización en relación con la GC para poder demostrar con evidencia estadística la teóricamente mencionada relación así como cerrar la brecha del vacío de conocimiento descrito, enriqueciendo así el conocimiento humano al brindar un soporte a los fundamentos teóricos a la vez de contribuir con su aplicación práctica.

A través de este estudio, se comprueba la relación existente entre el comportamiento de equipos de trabajo y la GC alcanzando una correlación bastante alta e importante, se puede afirmar que el comportamiento es parte determinante en la GC y viceversa. Convenimos en este enunciado con García & Cordero (2008) para quienes “los equipos de trabajo son parte de la esencia misma de la GC y por tanto contribuyen a la realización más plena de los objetivos de este proceso”.

⁷ Agrupación realizada en base a Alles (2005). Los aspectos “duros” estarían relacionados al conjunto de responsabilidades del área de recursos humanos orientadas a los aspectos administrativos en general como el control de ausentismos, liquidaciones, entre otros y los aspectos “blandos”, para las responsabilidades orientadas a las buenas prácticas como capacitaciones, entrenamientos, entre otros.

Respecto a los objetivos específicos establecidos para determinar la relación entre las dimensiones del comportamiento de equipos de trabajo: organización, comunicación, confianza, interdependencia, pertenencia, liderazgo democrático y la gestión del conocimiento, se realizó la comprobación mediante la prueba no paramétrica *Rho* de Spearman.

Los resultados revelaron que existe relación entre la organización y la gestión del conocimiento ($Rho=0,799$; $p=0,000$), con un nivel de correlación positiva considerable del 79%, del cual puede afirmarse que una adecuada organización del trabajo, contribuye notablemente a mejorar la capacidad de gestionar el conocimiento. Por otro lado, se confirma que existe relación entre la comunicación y la gestión del conocimiento ($Rho=0,653$; $p=0,000$), alcanzando un nivel de correlación positiva media del 65%, en base a los cual, se puede afirmar que una efectiva comunicación, incrementa el potencial de gestionar el conocimiento. Asimismo, existe relación entre la confianza y la gestión del conocimiento ($Rho=0,701$; $p=0,000$), con un nivel de correlación positiva media del 70%, afirmándose entonces que altos niveles de confianza, contribuye al aumento en los niveles de gestión del conocimiento. Además, se obtuvo que existe relación entre la interdependencia y la gestión del conocimiento ($Rho=0,618$; $p=0,000$), con un nivel de correlación positiva media del 61%, se puede concluir que una fuerte interdependencia en las actividades realizadas, contribuye al aumento en los niveles de gestión del conocimiento. Respecto a la pertenencia y la gestión del conocimiento, se confirmó que existe relación ($Rho=0,783$; $p=0,000$), con un nivel de correlación positiva considerable del 78%, se afirma entonces que un fuerte sentido de pertenencia, incrementa notablemente el potencial de gestionar el conocimiento. Finalmente, los resultados revelaron que existe relación entre el liderazgo democrático y la gestión del conocimiento ($Rho=0,562$; $p=0,000$), con un nivel de correlación positiva media del 56%, del cual puede afirmarse que mientras más democrático sea el estilo de liderazgo, mejorará la capacidad de gestionar el conocimiento.

RESULTADOS DEMOGRÁFICOS

Los resultados revelaron que, en cuanto al nivel de educación, un 40% de trabajadores cuenta con secundaria completa y un importante 60% con estudios de nivel superior, de los cuales 13% corresponden al nivel superior no

universitario y el mayor volumen de ellos cuenta estudios de nivel superior universitario alcanzando un 47%. Esto revela que la UNAS cuenta con una importante ventaja en cuanto a la calidad de la ejecución de sus procedimientos organizacionales ya que los trabajadores que las realizan cuentan con un nivel de educación superior, asegurando así que estas actividades son realizadas de manera profesional y los resultados esperados son alcanzados y/o superados. Asimismo, la detección de problemas y planteamientos de soluciones son más sofisticadas, por lo que se requiere del más alto nivel de especialización y perfeccionamiento (Ley general de educación, Art° 49), alineadas a la necesidad de la organización. Esto contribuye a los fines de la UNAS como institución pública de educación superior respecto a garantizar servicios académicos de calidad, equidad y pertinencia a la comunidad a través de su personal administrativo (Ley Universitaria, 2014, Art° 6,74,132; Estatuto modificado UNAS, 2018, Art° 6 inciso c,16, Título X).

Respecto a los resultados orientados a las edades, se tiene un 13% de trabajadores entre 20 y 30 años, un 7% entre 31 y 40 años, 20% entre 41 y 50 años, 20% entre 51 y 60 y finalmente un importante 40% con edades entre 61 y 70 años, lo cual significa que el mayor volumen de trabajadores de la UNAS son personas catalogadas como: adultas mayores (Congreso de la República, 2016). El hecho de que la mayoría de trabajadores en la UNAS sean personas adultas mayores o cercanas a esta etapa demuestra que requieren de una gestión especial acorde a las normativas establecidas ya que, además, son personas próximas a la jubilación, hecho que, según Justiniano (2016), no afecta su desempeño laboral sino que asimismo la mayoría de ellos poseen actitudes positivas ante la jubilación, sin embargo, no existen iniciativas para aprovechar esta actitud positiva de trabajo ni el valioso conocimiento forjado que poseen estos trabajadores en los muchos años de servicio brindados previo al cese.

Por otro lado, continuando con los hallazgos respecto al tiempo de servicio, se descubrió que, del total de trabajadores, el 77% tiene entre 10 a más de 40 años laborando en la institución, entre los cuales, un 14% tiene entre 10 y 20 años, un 20% entre 20 y 30 años, un 37% entre 30 y 40 años y un 7% que tiene más de 40 años de *servicio en la institución*, estos resultados se complementan al importante 40% del total de trabajadores que tienen entre 10 y 40 años *laborando en el mismo puesto de trabajo* dentro de la entidad, de los cuales, el

20% tiene entre 10 y 20 años, el 17% entre 20 y 30 años y un 3% entre 30 y 40 años. Estos hallazgos son trascendentales porque significa que la UNAS posee una gran fortaleza al contar con personas que no solo vienen laborando en ella por mucho tiempo, sino que además lo hacen en el mismo puesto de trabajo, convirtiéndolos en talento humano altamente especializado en las particulares labores de las áreas donde vienen trabajando hasta por más de 40 años, lo que los vuelve una gran fuente de conocimiento, no solo de sus funciones desempeñadas, sino de conocimiento de alto valor histórico institucional, respecto a sus inicios, su evolución en el tiempo y los sucesos más importantes que han dado lugar a lo que hoy es la UNAS.

RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

Como se detalló en la sección 4.1.2., los resultados respecto a la evaluación de la variable comportamiento de equipos de trabajo demuestran que el 53% de los trabajadores del Vicerrectorado Académico de la UNAS se comporta como un equipo, mientras el 47% restante se comporta como un grupo. Este hallazgo es fundamental, ya que, en términos generales, la UNAS, en esta sección de su estructura interna, cuenta con trabajadores que laboran como un equipo, cumpliendo el principio de trabajo en equipo establecido en su normativa interna (Estatuto modificado UNAS, 2018, Art.º19 inciso f), significando una gran fortaleza en el apoyo a la labor académica de la universidad y el posterior logro de objetivos relacionados.

RESULTADOS POR DIMENSIONES DE LA VARIABLE COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

Se encontró que el 63% de trabajadores considera que la organización del trabajo es inadecuada, esto significa que no tienen claro los objetivos a cumplir como organización ni la normativa relacionada a sus funciones lo cual resulta una importante debilidad porque de esta manera el trabajo se efectúa “a ciegas”, ya que las actividades día a día no tienen un norte claro y se cae en el desconocimiento de la relevancia del trabajo realizado y de los resultados que se debe alcanzar como oficina y por ende como institución. Así también, es importante mencionar que no todo resulta desalentador en esta dimensión, ya

que se tienen opiniones favorables respecto al conocimiento de la estructura organizacional establecida en el ambiente de trabajo, esto permite identificar el flujo de información a través de los niveles jerárquicos.

Por otro lado, se evidenció que la comunicación es efectiva, según el 60% de encuestados, lo cual significa una importante fortaleza al contar con un ambiente donde la existe la disposición de compartir entre compañeros de manera frecuente, abierta y espontánea sobre diversos temas que apoyan la realización del trabajo. Este resultado concuerda con el estudio realizado por León (2018) en el que se afirma que la comunicación interpersonal es un factor esencial para un trabajo en equipo, de esta manera se alcanza el desarrollo estratégico de la organización.

Asimismo, se descubrió que existe un alto sentido de confianza lo cual representa el 67% de las opiniones vertidas, esto revela que se cuenta con una alta disposición de apoyarse unos a otros cuando así se requiera y que existe un fuerte vínculo de amistad entre ellos, el cual podría afirmarse, en base a los resultados referidos al tiempo, que ha sido desarrollado en todos los años de servicio conjunto en el mismo lugar de trabajo. Cabe resaltar que se cuenta con una pequeña cantidad, pero existente de opiniones que reflejan una realidad diferente, en la que la confianza no es un factor preponderante o desarrollado, esto manifiesta la necesidad de diseñar acciones que promuevan la confianza entre compañeros de trabajo en los lugares detectados donde hace falta.

Los hallazgos revelan también, que existe una fuerte interdependencia, según el 87% del total de opiniones vertidas, esto quiere decir que la participación coordinada e interrelacionada entre los trabajadores es necesaria para el logro de sus objetivos de trabajo de manera que colaborar entre compañeros es la forma en la que las actividades se ejecutan.

Igualmente, se encontró que existe un alto sentido de pertenencia, con un 63% de afirmaciones al respecto, lo cual significa que existe un fuerte compromiso con el trabajo que realizan, así como una sólida identidad con sus lugares de trabajo. Asimismo, se evidencia un menor porcentaje de opiniones que difieren con el resultado, en el cual, el sentido de pertenencia no forma parte de su realidad, resultando en una oportunidad de mejora el de diseñar estrategias para desarrollarlo en los lugares donde se requiere

Finalmente, para el 53% de encuestados, existe un liderazgo democrático, en el que se toman en cuenta las opiniones, puntos de vista, sugerencias, de los trabajadores al momento de tomar decisiones, detectar problemas, diseñar estrategias de solución, entre otros, reflejando así, que el ambiente de trabajo es uno donde las opiniones cuentan, este resultado es importante ya que de esta manera la institución demuestra que, en el conjunto de oficinas cuyos trabajadores formaron parte del estudio, se impulsa a la participación y la valoración de esta participación sin importar el nivel jerárquico al que el trabajador pertenece. Cabe mencionar que hay un 47% que conforma la opinión contraria y que, al no distar demasiado del resultado positivo, es importante tenerlo en cuenta. Se concuerda en este hallazgo con el estudio efectuado por Vizcarra (2016), que muestra como una de sus conclusiones, que un liderazgo de carácter empático, abierto al intercambio de opiniones, que solicita ideas y reconoce el aporte individual, es muy importante para el trabajo en equipo.

Además, como se estableció en la 2.4.2., para complementar los resultados descriptivos de la variable CET, con el objetivo de conocer con un mayor nivel de detalle, los resultados obtenidos de esta variable y apoyar la futura toma de acciones estratégicas de mejora, se obtuvo de la evaluación que 3 de las 4 oficinas a las que pertenecen los encuestados evidencian un comportamiento de equipo, mientras que la restante revela un comportamiento de grupo. Este resultado es muy importante ya que, como se mencionó anteriormente, según la normativa de la institución, el trabajar como un equipo es uno de los principios que gobiernan la actividad universitaria en la UNAS (Estatuto modificado UNAS, 2018, Art.º19 inciso f). Cabe mencionar que en los cuestionarios aplicados se incluyó una pregunta adicional en la que los trabajadores, según su opinión, marcaron una de dos opciones respecto a cómo consideran su comportamiento: como grupo o como equipo, esto a fin de contrastarlo con las preguntas que fueron procesadas para conocer si las oficinas realmente se comportan como grupo o equipo. Los resultados con base en la opinión, revelaron que, en las 4 oficinas, los trabajadores creen que trabajan como un equipo, esto contrasta con los resultados con base en la evaluación donde 3 de 4 oficinas evidencian un comportamiento de equipo. Resulta importante esta revelación ya que, en una de las oficinas, el concepto que los trabajadores poseen de su comportamiento difiere con la realidad, puesto que se comportan como grupo y no como equipo

según percibían. Por ello es sustancial la intervención con fines de mejora sobre los resultados que revelaron un comportamiento de grupo y la intervención de reconocimiento y continuidad sobre los resultados de comportamiento de equipo. Luego de este análisis se evaluó si existe diferencia entre los comportamientos como grupo y equipo en relación a la gestión del conocimiento, obteniéndose que, con un grado de confianza del 95%, sí existe diferencia significativa, esto quiere decir, que el nivel de gestión del conocimiento varía dependiendo si el conjunto de trabajadores se comporta como un grupo o un equipo.

RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los resultados de la evaluación de la variable GC, demuestran que la UNAS posee un nivel de GC “aceptable”, obteniendo el mayor porcentaje de la escala con un 43%, los siguientes resultados también poseen una ubicación ascendente con el nivel “bueno” obteniendo un 40%. Este resultado es importante porque refleja que la institución cuenta con un ambiente aceptable en el cual los procesos de la GC se desarrollan, así como con un potencial de mejorar esta situación teniendo como base este alentador hallazgo. Cabe mencionar que no existe una adopción formal de la GC como proceso estratégico dentro de la institución, sin embargo, es menester el aprovechamiento de esta valiosa fortaleza que asegura una exitosa implementación futura de un sistema de GC. Se coincide en estos resultados con los obtenidos por Véliz (2017) y More (2018), donde el mayor porcentaje de los encuestados ubican a la GC en los niveles ascendentes de las escalas aplicadas en cada estudio.

La GC es aquella oportunidad de la organización para adaptarse a los cambios externos, cuya implementación exitosa como la estrategia de acción de la organización es crucial para alcanzar su fin último: generar valor para la población a la que sirve. En esta declaración coincidimos con García & Cordero (2008) quienes enfatizan que las actividades de la GC deben vincularse directamente con la estrategia (misión, visión, valores y objetivos globales) lo cual garantizará la generación de valor y le permitirá dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.

RESULTADOS POR DIMENSIONES DE LA VARIABLE GC

Los hallazgos revelaron que el proceso de identificación del conocimiento tiene una calificación de “bueno” con un 77% de opiniones favorables. Esto quiere decir que, en el ambiente de trabajo, existe la capacidad de identificar qué compañero de trabajo puede resolver una actividad o situación determinada. Es importante este resultado ya que, para una implementación formal de una GC, la institución debe ser consciente del conocimiento que posee, para luego establecer el conocimiento que necesita y poder trazar una ruta de acción que le permita acortar la brecha de conocimiento existente, esta ruta puede incluir estrategias orientadas a capacitar al personal en aquel conocimiento que hace falta para un mejor desenvolvimiento.

El proceso de generación/creación de conocimiento obtuvo un resultado “aceptable” con un 37% de opiniones favorables siguiéndole el nivel “bueno” con un 37% lo cual demuestra que el proceso de creación de conocimiento posee los más altos niveles de la escala. Este resultado es valioso ya que evidencia que la UNAS cuenta con trabajadores que ejecutan prácticas de creación de conocimiento al promover y desarrollar reuniones en las que se vierten ideas, propuestas, sugerencias, entre otros, para mejorar la calidad del servicio académico que brindan incluyendo actividades de benchmarking en áreas de trabajo homólogas de otras instituciones. En este proceso es necesario establecer procedimientos en el diseño de estrategias de mejora que incluyan la opinión de aquellos quienes reciben el servicio académico brindado (alumnos, docentes, padres de familia, egresados, entre otros) de esta manera se asegura una orientación de actividades más acorde a las necesidades reales de los usuarios. Los resultados del proceso de creación de conocimiento, concuerdan con los demostrados por More (2018), donde el proceso obtuvo su calificación entre los niveles ascendentes de la escala establecida para el estudio.

Para el proceso de transferencia de conocimiento, se obtuvo una calificación de “bueno” con un 93% de opiniones favorables, lo cual evidencia que en el ambiente de trabajo el compartir opiniones, instruir en las normativas y procedimientos existentes y, transmitir experiencias y recomendaciones para un mejor trabajo, entre los que ya laboran allí, así como de ellos hacia los de nuevo ingreso, es una práctica generalizada; así mismo supone el interés del receptor cuando le es transferido algún conocimiento, convirtiéndose este hallazgo en una ventaja estratégica para la UNAS, ya que al contar con

trabajadores dispuestos a compartir su conocimiento, el ambiente de trabajo muestra un gran potencial de incorporar iniciativas formales de GC donde el conocimiento podrá fluir con naturalidad (Belly, 2019). Cabe resaltar que esta transferencia de conocimientos es dada mayoritariamente mediante la socialización, es decir, conversaciones cara a cara, comunicación telefónica y en menor medida mediante el uso de alguna tecnología de información como el correo electrónico el cual no es muy usado por los trabajadores quienes prefieren comunicar cualquier información de manera presencial. Estos resultados favorables del proceso de transferencia de conocimiento, coinciden con los obtenidos por More (2018), donde el proceso obtiene el más alto nivel de la escala definida para el estudio alcanzando un 51%.

El proceso de almacenamiento de información, con un 50% de opiniones, obtuvo un calificativo de “bueno”, lo cual quiere decir que existen mecanismos de almacenamiento físico y/o digital de la información producida en el ambiente de trabajo, asimismo, en opinión de la mayoría, el líder motiva a capturar sus experiencias, aprendizajes, ideas, producto del trabajo realizado, con el fin de poder acceder a ellos en el momento en que se necesiten evitando el olvido de los procedimientos seguidos en la solución de un problema o las ideas surgidas que podrían mejorar considerablemente la efectividad de sus actuaciones, ya que eso significaría una pérdida importante de conocimiento valioso. Cabe mencionar que también existe un porcentaje de opiniones en que la realidad es distinta, es decir, la pérdida de este conocimiento es frecuente al no capturarlo en algún medio, ni motivar su captura por parte del líder, realidad sobre la que es preciso tomar acciones de mejora.

Para el proceso uso de conocimiento, se obtuvo un 87% que lo califica como “bueno”, significando que en la solución de algún problema o situación que se presente, aplican las experiencias y aprendizajes pasados para darle una solución óptima o tomar una decisión, es decir, aplican lo que han aprendido de situaciones pasadas, cabe resaltar que el uso del conocimiento, en parte, es gracias a la capacidad de retención de cada uno, ya que como se evidenció en los resultados del proceso de almacenamiento del conocimiento, existe un porcentaje de trabajadores que no capturan el conocimiento fruto del trabajo ni son motivados a hacerlo, de manera que, es sustancial reforzar estos puntos que podrían resultar en una debilidad importante para la institución. El uso del

conocimiento es elemental y un acto racional ya que es la única manera de aprovechar este valioso recurso para alcanzar los beneficios del mismo, tomando lo dicho por Belly (2019), se puede afirmar que no aprovechar la información y el conocimiento generado, resulta una autoafectación a la propia organización. Los resultados del proceso de uso de conocimiento, se asemejan a los demostrados por More (2018), en el que el proceso obtuvo su calificación entre los niveles ascendentes de la escala establecida para el estudio.

Finalmente, se tienen posiciones divididas respecto al proceso medición del conocimiento, ya que un 50% de encuestados lo califica dentro de los niveles ascendentes de la escala diseñada, significando que, se realizan prácticas para llevar un registro de las ideas, sugerencias, propuestas de mejora y aportes que se brindan en el ambiente de trabajo, de esa manera conocer el panorama de aporte del conjunto de trabajadores y el otro 50% lo ubica dentro de los niveles descendentes de la escala opinando que su realidad es contraria, es decir, no se realizan estas actividades de balance de aportes, de manera que, cuando estos son vertidos, si bien son escuchados en un inicio, pero luego son rápidamente olvidados respecto al colaborador que lo propuso y finalmente quedan sin analizarse las ventajas y desventajas de haber incorporado este aporte lo cual genera un ambiente de insatisfacción para el trabajador afectando negativamente su motivación para seguir aportando en un futuro.

Finalmente, si bien se evidenció, a manera general, que en las oficinas del Vicerrectorado Académico de la UNAS, los trabajadores se comportan como un equipo, teniendo una comunicación efectiva, alto sentido de confianza, una fuerte interdependencia y colaboración, alto sentido de pertenencia y un liderazgo democrático, asimismo, cuentan con un ambiente de trabajo favorable para una futura implementación de GC, donde se conoce qué compañero de trabajo posee el conocimiento requerido, se realizan espacios de creación de soluciones a problemas, la transferencia de conocimiento en espacios de socialización es una práctica habitual, el líder promueve el registro de ideas y aportes evitando su olvido y donde se usan los aprendizajes pasados en las situaciones actuales, sin embargo, estos esfuerzos y prácticas no son debidamente valorados ni recompensados por la gestión institucional, no existiendo un sistema de recompensas que contribuya al bienestar, reconociendo la labor de su trabajador quien se esmera en dar a su institución

más de lo que un contrato estipula al realizar estas acciones por cuenta propia, motivándolo a continuar con esta noble actitud demostrada en favor de su institución. El hecho de que los trabajadores demuestren tener grandes fortalezas al comportarse como un equipo y ejecutar prácticas que gestionan el conocimiento aún sin haberse establecido formalmente ambos aspectos como parte de la gestión institucional y sin ser beneficiarios de un sistema de recompensas, brinda una trascendental conclusión: los trabajadores administrativos pertenecientes al Vicerrectorado Académico de la UNAS tienen un fuerte vínculo de identidad con su centro de labores lo cual viene generando un ambiente esperanzador para una futura formalización de los aspectos relacionados al comportamiento de equipos y gestión del conocimiento.

A manera de expandir el espectro de investigación, es relevante mencionar que, en base a los hallazgos de esta investigación, se propone el estudio de diagnóstico en el que se evidencie la situación de la entidad respecto a los facilitadores y barreras existentes para la GC y el estudio del comportamiento de trabajo en las demás instancias de la UNAS, para tener una visión más completa del panorama de comportamiento y GC en la institución.

CONCLUSIONES

1. Según los resultados, con un nivel de confianza del 95%, existe relación estadísticamente significativa entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento, P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$), obteniéndose un grado del 84%.
2. La dimensión organización, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$) con un grado del 79%.
3. La dimensión comunicación, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$) con un grado del 65%.
4. La dimensión confianza, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$) con un grado del 70%.
5. La dimensión interdependencia, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$) con un grado del 61%.
6. La dimensión pertenencia, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$) con un grado del 78%.
7. La dimensión liderazgo democrático, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$) con un grado del 56%.
8. Las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva tienen un alto potencial de mejorar sus actuaciones a nivel de la forma de trabajo de sus colaboradores, así como de gestionar su conocimiento, para convertirse en una institución pública moderna, ágil, adaptable, líder en su rama y lo más importante, una institución pública que brinda calidad en los servicios que ofrece para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

RECOMENDACIONES

1. Institucionalizar la práctica de toma de decisiones con base en la investigación, como actividad estratégica para el diseño o rediseño de proyectos, planes, acciones, objetivos, entre otros, mediante la valoración de los resultados obtenidos del estudio científico efectuado por los alumnos y docentes de pre y posgrado.
2. Utilizar los resultados del estudio como insumo para una inclusión en la estrategia de gestión institucional de la UNAS, aspectos relacionados al comportamiento de trabajo y la gestión del conocimiento.
3. Llevar a cabo investigaciones que profundicen aún más la temática estudiada y aportar en la disminución de la gran brecha de conocimiento existente.
4. Reconocer y potencializar el rol protagónico del personal administrativo en el desarrollo de la institución, aprovechando las fortalezas de tiempo de servicio, nivel académico, comportamiento como equipo y realización de prácticas de GC.
5. Diseñar estrategias para evitar la pérdida de conocimiento por motivos de jubilación y aprovechar la gran fuente de conocimiento que posee la institución antes del tiempo del cese.
6. Adoptar formalmente como proceso estratégico a la Gestión del Conocimiento en la institución teniendo como base la fortaleza de contar con un ambiente aceptable en el que los procesos de GC pueden desarrollarse.
7. Tomar como referente y empoderar como líderes del cambio a los actores evaluados, priorizando los aspectos donde los resultados fueron favorables.
8. Utilizar los hallazgos del estudio como fuente motivacional para los trabajadores difundiendo el conocimiento obtenido sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades encontradas.
9. Optimizar el instrumento de medición para obtener resultados más específicos y periódicos así también para ampliar el alcance a nivel institucional y evidenciar la evolución de la entidad respecto a las variables estudiadas.

10. Establecer como práctica institucional la presencia de las autoridades, como principal grupo de interés, en las presentaciones finales de los trabajos de investigación de posgrado cuyo sistema de análisis es la UNAS o una determinada dependencia interna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Nacional. (2002). *Las 35 políticas de Estado del Acuerdo Nacional*. Lima, Perú.
- Acuerdo Nacional. (2019). *Visión del Perú al 2050*. Lima, Perú.
- Alea, V., Guillén, M., Muñoz, C., Torrelles, E., & Viladomiu, N. (2000). *Estadística con SPSS v.10.0*. Barcelona, España: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Alegre Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castellón de la Plana, España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Andrew, D., Pedersen, P., & McEvoy, C. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. United States of America.
- Arbonés, Á. L. (2013). *Conocimiento para Innovar, cómo evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento* (2da ed.). (S. Ediciones Díaz de Santos, Ed.) Madrid.
- Ato Garcia, M., Lopez Pina, J. A., Velandrino Nicolas, A., & Sanchez Meca, J. (1990). *Estadística avanzada con el paquete SYSTAT*. España: Universidad de Murcia.
- Audirac Camarena, C. A., de León Estavillo, V., Domínguez González, A., López García, M. E., & Puerta Negrete, L. I. (1994). *ABC del Desarrollo ORganizacional*. México: Editorial Trillas.
- Belly, P. (2019). *Así se gestiona el conocimiento: experiencias, testimonios y casos prácticos de implementación en empresas iberoamericanas* (1era ed.). Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones.
- Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, G., & Frost González, J. (2012). Análisis de la relación entre la Innovación y la Gestión del Conocimiento con la

competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, 303-315.

Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES.

Carballo, R. (2006). *Innovación y Gestión del Conocimiento*. España, España: Ediciones Díaz de Santos.

Carrión Castilla, L. C., & Cuba Robles, M. M. (2014). *Proceso de conversión del conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento: Análisis descriptivo de la empresa "Pesquera A"*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN Perú hacia el 2021*. Lima, Perú.

Chaparro, F. (Abril de 2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Revista de Ciencia da Informacao*, 30(1), 19-31.

Charry, K., Coussement, K., Demoulin, N., & Heuvinck, N. (2016). *Marketing Research with IBM SPSS Statistics-A practical guide*.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Congreso de la República. (2016). *Ley 30490 - Ley de la persona adulta mayor*.

Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima.

Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley Universitaria*. Lima, Perú.

Congreso de la República. (s.f.). Ley general de educación.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (3era ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México D.F., México: Editorial LIMUSA S.A. de C.V.

Díaz Cadavid, A. (2009). *Diseño estadístico de experimentos* (2da ed.). Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

Estévez García, J. F., & Pérez García, M. J. (2007). *Sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de la educación superior en México*. México

- D.F., México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior-ANUIES.
- Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Franklin Fincowsky, E., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México, México: Pearson.
- French, W., & Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- García Fernández, F., & Cordero Borjas, A. E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. (1), 45-58.
- García L., F., Mareo L., B., Molina A., J., & Quer Ramón, D. (1999). La capacidad de innovación como intangible empresarial: una aproximación a través de la gestión del conocimiento. *Espacios*, 20(3). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a99v20n03/60992003.html>
- González Ariza, A. L., Castro, J. P., & Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo. *Ingeniería y Desarrollo*, 9(2), 70-103.
- Guardia Olmos, J., Freixa Blanxart, M., Pero Cebollero, M., & Turbany Oset, J. (2007). *Análisis de datos en psicología*. Madrid, España: Delta, publicaciones universitarias.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12 ed.). México, D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F, México: McGRAW W-HILL.
- Intituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2000). *Contribuciones para la formación de una estrategia interamericana para la agricultura*. San José, Costa Rica.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7ma ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Justiniano Advincula, M. G. (2016). *Etapas previas a la jubilación y desempeño laboral en las entidades públicas de Tingo María*. Tingo María, Perú: Universidad Nacional Agraria de la Selva.

- Katzenbach, J., & Smith, D. (1996). *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ediciones Días de Santos, S.A.
- León Crispín, P. (2018). *Comunicación interna y su relación con el Trabajo en equipo en la Municipalidad de San Antonio*. Perú.
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G., & Rodríguez Calvo, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Acimed*, 14(2).
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G., & Torres Ponjuán, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. *Acimed*, 19(6).
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson Educación.
- Macías Gelabert, C., & Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. 28(123), 133-148.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados-Un enfoque aplicado* (4ta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Marin Garcia, J. A., & Zarate Martínez, M. E. (Setiembre de 2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 4(4), 255-280.
- Martín Martín, Q., Cabero Morán, T., & De Paz Santana, Y. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. España: Thomson Editores Spain.
- Masabanda-Pilataxi, R. C. (Octubre-Diciembre de 2014). Revisión de las publicaciones sobre Gestión del Conocimiento e Innovación en PYMES. *Ciencias Holguín*, XX(4), 1-8.
- Medina Nogueira, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2017). *Procesos y factores claves de la gestión del conocimiento* (Vol. 9). Universidad y sociedad.
- Millares Lozada, M. L., & Puerta Ramírez, J. E. (2009). *Diagnóstico sobre el nivel del conocimiento que tienen las grandes empresas de la confección en el municipio Dosquebradas*. México: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Molina Morales, X., Martínez Fernández, T., Ares Vásquez, Á., & Emil Hoffmann, V. (2008). *La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas-Una aplicación al sector cerámico español*. España: Fundación BBVA.
- Molina, J., & Marsal Serra, M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Colección de Negocios, Empresa y Economía: Libros en red.

- More Espinoza, M. N. (2018). *Gestión del conocimiento y cultura organizacional en la subgerencia de gestión del riesgo de desastres GORE Ica*. Perú.
- Moyado Flores, S. (2006). *La importancia de la Gestión del Conocimiento en el servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores para el aprendizaje organizacional*. México, D.F., México: Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública.
- Nagles G., N. (setiembre-diciembre de 2007). La Gestión del Conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(61), 77-87. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>
- O'Connell, A. (2006). *Logistic regression models for ordinal response variables*. California, United States of America: Sage Publications, Inc.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo Un enfoque estratégico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8va ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Parra Mesa, I. D. (2004). *Los modernos alquimistas Epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- PCM. (2019). *Resolución de SGP N°006-2019-PCM/SGP Norma técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público*.
- Peluffo, M. B., & Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la Gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Perez-Soltero, A., Leal Soto, V., Barceló Valenzuela, M., & León Duarte, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, 9(1):153-183, 31.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2018). *D.S. N° 056-2018-PCM Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021*. Lima, Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). *D.S. N° 123-2018-PCM Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública*. Lima, Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima, Perú.

- Puell Palacios, J. (2008). La gestión del conocimiento como disciplina empresarial. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 11(21), 6.
- Rial Boubeta, A., & Varela Mallou, J. (2008). *Estadística práctica para la investigación en ciencias de la salud*. España: Netbiblo, S.L.
- Riesco Gonzáles, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ed. ed.). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.
- Rodriguez Lazo, R., & Artola Grados, L. (Mayo de 2015). Conferencia Nueva ISO 9001:2015 Adelantarse a los cambios. Lima, Peru: Colegio de Ingenieros del Perú (CIP) & Enhance Consulting Training and Business Development.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373-382.
- Rousseau, D. M., & McCarthy, S. (2007). Educating Managers from an Evidence-Based Perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 84-101.
- Sáez López, J. M. (2017). *Investigación educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Santana, M., Cabello, J., Cubas, R., & Medina, V. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento* (1era ed.). Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión del conocimiento. El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. España: NETBIBLO, S.L.
- SECPAL. (2008). *Guía de prevención de Burnout para profesionales de cuidados paliativos*. Madrid, España: ARÁN Ediciones s.l.
- Secretaría de Gestión Pública. (s.f.). *SGP y la OCDE*. (S. d. (PCM), Editor) Obtenido de La Secretaría de Gestión Pública y el Programa País en el marco del proceso de vinculación del Estado peruano con la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE:
<http://sgp.pcm.gob.pe/la-sgp-y-la-ocde/>

Secretaría de Gestión Pública SGP-PCM. (2013). *Plan de implemetación de la Política Nacional de Modernización del Estado 2013-2016*. Lima.

Secretaría de Gestión Pública SGP-PCM. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública Decreto Supremo N° 004-2013-PCM*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría e Gestión Pública.

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las oragnizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Supo, J. (2015). *Cómo empezar una tesis*. Arequipa, Perú.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México, México: Limusa.

Tintoré Espuny, M. (2010). *Las Universidades como organizaciones que aprenden*. Catalunya: Universitat Internacional de Catalunya.

Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola*. Bogotá, Colombia: Plaza \$ Janes. S.A. Editores.

Tomás-Sábado, J. (2010). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona, España: Universitat Autonoma de Barceloa, Servei de Publicaciones.

Universidad Nacional Agraria de la Selva. (2014). *Estatuto UNAS*. Tingo María, Perú.

Universidad Nacional Agraria de la Selva. (2017). *PEI UNAS 2018-2020*. Tingo María, Perú.

Universidad Nacional Agraria de la Selva. (2017). *ROF UNAS*. Tingo María, Perú.

Universidad Nacional Agraria de la Selva. (2018). *Estatuto modificado UNAS*.

Valhondo, D. (2002). *Gestión del Conocimiento del mito a la realidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Van Bon, J., De Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Van der Veen, A., & Verheijen, T. (2008). *Gestión de Servicios de TI basada en ITIL v3 - Guía de bolsillo*. Van Haren Publishing.

Vargas Sanchez, A., & Moreno Domínguez, M. J. (2005). La gestión del conocimiento en las organizaciones. *Encontros Científicos(1)*, 139-141.

- Vélaz Rivas, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Véliz Capuñay, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. México: Pearson Educación.
- Véliz Montero, A. (2017). *Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros*. Lima, Perú.
- Vizcarra Quiñones, A. M. (2016). *Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC*. Lima, Perú.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General de los Sistemas - Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Nueva York, Estados Unidos de América.

ANEXOS

ANEXO 1 – Matriz de consistencia interna

TESIS: “EL COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS OFICINAS DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><u>INTERROGANTE GENERAL</u> ¿Existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?</p> <p><u>INTERROGANTES ESPECÍFICAS</u> ¿Existe relación entre la dimensión organización y la gestión del conocimiento? ¿Existe relación entre la dimensión Comunicación y la gestión del conocimiento? ¿Existe relación entre la dimensión Confianza y la gestión del conocimiento? ¿Existe relación entre la dimensión Interdependencia y la gestión del conocimiento? ¿Existe relación entre la dimensión Pertenencia y la gestión del conocimiento? ¿Existe relación entre la dimensión Liderazgo democrático y la gestión del conocimiento?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u> Determinar la relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> Determinar la relación entre la dimensión organización y la gestión del conocimiento Determinar la relación entre la dimensión Comunicación y la gestión del conocimiento Determinar la relación entre la dimensión Confianza y la gestión del conocimiento Determinar la relación entre la dimensión Interdependencia y la gestión del conocimiento Determinar la relación entre la dimensión Pertenencia y la gestión del conocimiento Determinar la relación entre la dimensión Liderazgo democrático y la gestión del conocimiento</p>	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL</u> Existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva</p> <p><u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</u> Existe relación entre la dimensión organización y la gestión del conocimiento Existe relación entre la dimensión Comunicación y la gestión del conocimiento Existe relación entre la dimensión Confianza y la gestión del conocimiento Existe relación entre la dimensión Interdependencia y la gestión del conocimiento Existe relación entre la dimensión Pertenencia y la gestión del conocimiento Existe relación entre la dimensión Liderazgo democrático y la gestión del conocimiento</p>	<p><u>VARIABLE 1</u> V1=COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización - Comunicación - Confianza - Interdependencia - Pertenencia - Liderazgo democrático <p><u>VARIABLE 2</u> V2=GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Generación - Transferencia - Almacenamiento - Uso - Medición 	<p><u>TIPO Y NIVEL</u> El estudio es aplicado y de nivel relacional.</p> <p><u>MÉTODO Y DISEÑO</u> Descriptivo correlacional con diseño transversal no experimental.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR A[Comportamiento de Equipos de Trabajo] -- (R) --> B[Gestión del conocimiento] C[Organización] -- (R) --> B D[Comunicación] -- (R) --> B E[Confianza] -- (R) --> B F[Interdependencia] -- (R) --> B G[Pertenencia] -- (R) --> B H[Liderazgo democrático] -- (R) --> B </pre> </div> <p><u>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</u> Cuestionarios de encuesta: - Escala de evaluación del Comportamiento de equipo de trabajo. - Escala de evaluación de Gestión del conocimiento.</p> <p><u>POBLACIÓN</u> Trabajadores administrativos de la UNAS pertenecientes a las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico (Dirección de Coordinación y Desarrollo Académico, Dirección de biblioteca, Dirección de bienestar universitario, cultura y deporte, Dirección central de admisión pregrado). Total de participantes: 52 trabajadores.</p>

ANEXO 2 - MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Comportamiento de equipos de trabajo	Es el estudio sobre lo que hacen las personas en las organizaciones y de cómo su conducta repercute en su dinámica (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), enfocándose específicamente en el comportamiento de los grupos y equipos de la organización (Chiavenato, 2009).	1. Organización	•Grado de interiorización de los objetivos organizaciones del equipo. •Grado de interiorización de la normatividad aplicable. •Percepción sobre estructura organizacional.	1, 3, 4	Totalmente en desacuerdo
		2. Comunicación	•Grado de predisposición a la evaluación de resultados. •Frecuencia de comunicación abierta y espontánea.	8, 11	
		3. Confianza	•Grado de confianza para realización del trabajo. •Percepción sobre la disposición de apoyo mutuo. •Percepción sobre un ambiente de amistad, camaradería.	9, 10, 12	Neutral
		4. Interdependencia	•Percepción sobre interdependencia en la realización de actividades.	5	Totalmente de acuerdo
		5. Pertenencia	•Percepción sobre compromiso con el trabajo. •Percepción sobre identidad con la oficina.	2, 13	
		6. Liderazgo democrático	•Percepción sobre la toma de decisiones de manera conjunta. •Percepción sobre la aceptación de puntos de vista.	6, 7	
VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Gestión del Conocimiento	La gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado (Robert K. Logan citado por Valhondo 2002)	1. Identificación	Grado de Identificación de conocimiento.	1	Totalmente en desacuerdo
		2. Generación	Grado de Generación de conocimiento.	2,3,4	
		3. Transferencia	Grado de Transferencia de conocimiento.	7	En desacuerdo
		4. Almacenamiento	Grado de Almacenamiento de conocimiento.	5,6	Neutral
		5. Uso	Grado de Uso de conocimiento.	8	De acuerdo
		6. Medición	Grado de Medición de conocimiento.	9	Totalmente de acuerdo

ANEXO 3
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



Cuestionario de Encuesta
Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento (EECETGC)

Estamos trabajando en una investigación que servirá para elaborar una tesis de posgrado acerca de las prácticas realizadas en el ambiente diario de trabajo en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS). Los resultados brindarán una perspectiva real de la situación y su aprovechamiento impulsará la mejora de los servicios académicos brindados, factor fundamental entre los objetivos organizacionales de la UNAS. En consecuencia, debido a su valiosa experiencia de trabajo, su participación es fundamental por lo que le solicitamos su opinión respecto a cada afirmación expuesta en este cuestionario.

Declaración de confidencialidad: *Sus respuestas serán anónimas y confidenciales, los fines del estudio son íntegramente académicos.*

Tiempo de respuesta: Aproximadamente 8min.

Encuestador: Ing. Lucila Maribel Justiniano Advincula
lucila.justiniano@outlook.com

Datos demográficos:

Edad: _____ Nivel de educación: _____ Tiempo en el cargo actual: _____
Sexo (M/F): _____ Tiempo en la institución: _____

Instrucciones: Marque con un aspa (**X**) la opción que mejor refleja su perspectiva (TED: Totalmente en Desacuerdo, ED: En Desacuerdo, NS/NO: No sabe/No opina, DA: De acuerdo, TDA: Totalmente de Acuerdo), respecto a cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:

ÍTEMS	TED	ED	NS/NO	DA	TDA
1 Como trabajadores administrativos, tenemos claros los objetivos a cumplir.					
2 Estamos comprometidos con el trabajo.					
3 Tenemos claro y presente la normatividad relacionada a la oficina y funciones.					
4 Tenemos una estructura organizacional bien definida.					
5 Existen actividades en las que se requiere la participación de más de un compañero (Interdependencia, responsabilidad compartida).					
6 Se toman decisiones de manera compartida.					
7 Se aceptan los puntos de vista a pesar de que en algunos casos sean contrarios.					
8 Se miden y evalúan los resultados del trabajo (realimentación).					
9 Existe confianza en la realización del trabajo.					
10 Existe disposición de apoyarnos unos a otros en cada situación que se necesite.					
11 La comunicación es frecuente, abierta y espontánea.					
12 Existe amistad, camaradería.					
13 Existe sentido de pertenencia con la oficina (somos una familia, expresiones de pertenencia, identidad con la oficina).					
14 Todos identificamos qué compañero de trabajo (incluido el director) puede resolver una actividad determinada.					
15 Es parte de nuestra política interna, realizar reuniones donde ideamos en equipo soluciones, propuestas, sugerencias, mejoras a diversas situaciones y problemas de la oficina constantemente.					
16 La oficina tiene medios para conocer las necesidades, ideas, opiniones, sugerencias, reclamos, de los clientes externos (alumnos, padres de familia, egresados, etc.).					
17 Nos informamos sobre la forma de trabajar de otras entidades homólogas (otras instituciones) para rescatar prácticas que mejoren mi trabajo.					
18 Contamos con un mecanismo de almacenamiento de información física y/o digital.					
19 Se motiva al personal a capturar las experiencias y lecciones aprendidas.					
20 Se realizan actividades de inducción (bienvenida, orientación, ubicación, evaluación) al nuevo personal.					
21 Se usan las experiencias del pasado para solucionar problemas nuevos o recurrentes y tomar decisiones (se aplica lo que se aprende).					
22 Se lleva un registro de las ideas, sugerencias, propuestas de mejora o aportes que se realizan en la oficina.					

Muy agradecida por su valiosa colaboración.

ANEXO 4 – PERFIL DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE FORMA



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
 ESCUELA DE POSGRADO
 MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA



Perfil de experto para validación de forma del instrumento de medición

Técnica de recolección de datos: Encuesta.

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Nombre del instrumento: Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento (EECETGC).

Variables medidas: Comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento.

Tesis: Comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Descripción: El formato tiene la finalidad de enmarcar las características del profesional considerado como experto para la validación en cuanto a forma del instrumento de medición de la tesis mencionada.

Características	Experto
País de origen	España
Grado académico	Lic. en Administración y dirección de empresas con doctorado en Economía
Campo de especialización	Organización de empresas, gestión de recursos humanos, nuevas tecnologías y sistemas de información y toma de decisiones, investigaciones en ciencias sociales
Experiencia en el campo de estudio	Docente, investigador con más de 15 años de experiencia, colaboración en el procesamiento e interpretación de datos estadísticos de producciones científicas
Centro de labores	Universitat Politècnica de Valencia
Producción científica relacionada con el propósito de validación	Artículo científico: "Validación teórica de un cuestionario para probar el modelo de relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento" (2009)

ANEXO 5 – PERFIL DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
 ESCUELA DE POSGRADO
 MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA



Perfil de expertos para validación del instrumento de medición

Variable: Comportamiento de equipos de trabajo.

Tesis: Comportamiento de equipos de trabajo y Gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Descripción: El formato tiene la finalidad de enmarcar las características que los profesionales poseen por los cuales fueron considerados como expertos para la validación de la escala de la variable Comportamiento de equipos de trabajo.

Características	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4
País de origen	Perú	Colombia	España	Venezuela
Grado académico	Magister en Gestión de la Educación (PUCP ⁸)	Ingeniero Industrial (UPB ⁹ sede Palmira)	Doctora en Tecnología Educativa con Máster Interuniversitario en Tecnología Educativa: E-Learning y Gestión del Conocimiento (UIB ¹⁰) y Licenciada en Sistemas de Información (CAECE, Argentina)	Odontólogo (UC ¹¹)
Campo de especialización	Educación en filosofía y ciencias sociales.	Gerencia	Tecnología educativa, E-learning y Gestión del Conocimiento	Investigación en equipos de trabajo de alto desempeño

⁸ Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima, Perú)

⁹ Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín, Colombia)

¹⁰ Universitat de les Illes Balears (Palma de Mallorca, España)

¹¹ Universidad de Carabobo (Valencia, Venezuela)

Experiencia en el campo de estudio	---	---	Trabajadora en el área de formación y capacitación con TIC en el ámbito empresarial y académico con más de 20 años de experiencia	Docente investigador y conferencista en el área de odontología deportiva
Centro de labores	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Universidad Pontificia Bolivariana	Departamento de Pedagogía Aplicada y Psicología de la Educación y del Máster Interuniversitario en Tecnología Educativa: E-Learning y Gestión del Conocimiento en Universitat de les Illes Balears	Universidad de Carabobo
Producción científica relacionada con el tema de estudio	Tesis posgrado: "La gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso" (2017)	Artículo Científico: "Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas en el área específica del talento humano" (2014)	Tesis doctoral: "Aplicación del ciclo 4MAT para facilitar la Gestión del Conocimiento en equipos de trabajo" (2017)	Artículo Científico: "Equipos de trabajo de alto desempeño" (2014)

ANEXO 6 – PERFIL DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
 ESCUELA DE POSGRADO
 MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA



Perfil de experto para validación del instrumento de medición

Variable: Gestión del Conocimiento.

Tesis: Comportamiento de equipos de trabajo y Gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Descripción: El formato tiene la finalidad de enmarcar las características que los profesionales poseen por los cuales fueron considerados como expertos para la validación de la escala de la variable Gestión del Conocimiento.

Características	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5
País de origen	Colombia	Perú	España	Perú	España
Grado académico	Doctor en Business Administration (NU ¹²) con maestría en Educación (US ¹³)	Magíster en Gestión y políticas de la innovación y tecnología (PUCP ¹⁴)	Doctor en Humanidades y Ciencias Sociales (UIC ¹⁵)	Doctor en Educación (Cum laude - USMP ¹⁶) con maestría en Gestión de la Información y del Conocimiento (UNMSM ¹⁷)	Doctora en Tecnología Educativa con Máster Interuniversitario en Tecnología Educativa: E-Learning y Gestión del Conocimiento (UIB ¹⁸) y Licenciada en Sistemas

¹² Newport University (Lima, Perú)

¹³ Universidad de la Sabana (Chía, Colombia)

¹⁴ Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima, Perú)

¹⁵ Universitat Internacional de Catalunya (Barcelona, España)

¹⁶ Universidad San Martín de Porres (Lima, Perú)

¹⁷ Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima, Perú)

¹⁸ Universitat de les Illes Balears (Palma de Mallorca, España)

					de Información (CAECE, Argentina)
Campo de especialización	Gerencia del Conocimiento e innovación en las organizaciones, Cultura Organizacional e Innovación, Innovación en las Organizaciones	Innovación estratégica, Gestión del Conocimiento, Calidad de servicios a la ciudadanía, Transformación digital	Liderazgo, Organización de Instituciones Educativas, Dirección de Centros, Aprendizaje Organizativo	Tecnologías de la Información para la Investigación, Gestión del conocimiento, Aprendizaje basado en evidencia, Alfabetización informacional, Revisiones sistemáticas	Tecnología educativa, E-learning y Gestión del Conocimiento
Experiencia en el campo de estudio	Docente investigador, asesor de tesis y consultor con más de 19 años de experiencia	Coordinador de Gestión del Conocimiento e Innovación	Docente investigador, asesor, jefe de estudios, formador de máster y seminarista	Docente universitario, asesor y director	Trabajadora en el área de formación y capacitación con TIC en el ámbito empresarial y académico con más de 20 años de experiencia
Centro de labores	Universidad de la Sabana	Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	Universitat Internacional de Catalunya	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Universitat de les Illes Balears
Producción científica relacionada con el tema de estudio	Artículo Científico: "Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica" (2014)	Tesis de maestría: "Modelo de Gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado" (2015)	Libro: "Las organizaciones que aprenden en la Sociedad del Conocimiento" (2012)	Tesis de maestría: "Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud" (2014)	Tesis doctoral: "Aplicación del ciclo 4MAT para facilitar la Gestión del Conocimiento en equipos de trabajo" (2017)

ANEXO 7 – DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LAS CATEGORÍAS DE COMPORTAMIENTO COMO GRUPO O EQUIPO

Diferencia entre las categorías de Grupo y Equipo en relación a la GC

La prueba U de Mann-Whitney, es el equivalente no paramétrico de la prueba T de Student (Guardia Olmos, Freixa Blanxart, Pero Cebollero, & Turbany Oset, 2007). Se utiliza cuando la medición es ordinal (Briones, 1996, pág. 100) y se quiere conocer si hay diferencia en la aplicación de dos tratamientos o comparar grupos (Briones, 1996, pág. 100). La prueba U de Mann-Whitney tiene la siguiente fórmula (Alea, Guillén, Muñoz, Torrelles, & Viladomiu, 2000, pág. 101; Guardia Olmos, Freixa Blanxart, Pero Cebollero, & Turbany Oset, 2007, pág. 175; Levin & Rubin, 2004, pág. 630):

$$U_i = n_1 n_2 + \frac{n_i(n_i + 1)}{2} - R_i$$

Donde:

$$i = 1, 2$$

n_1 = número de elementos de la muestra

R_i = Suma de los rangos de los elementos de la muestra

Dado a que la medición es ordinal, a diferencia de la prueba T que compara las medias, esta prueba compara los rangos, por lo tanto, si los rangos de ambos grupos son muy similares, se concluye que no existe diferencia en la comparación, caso contrario, se concluye que sí existe diferencias (Guardia Olmos, Freixa Blanxart, Pero Cebollero, & Turbany Oset, 2007, pág. 177). La prueba U de Mann-Whitney consta del siguiente sistema de hipótesis (Alea, Guillén, Muñoz, Torrelles, & Viladomiu, 2000, pág. 113):

H_0 : No existe diferencias entre los grupos.

H_1 : Existe diferencias entre los grupos.

Como parte de los resultados descriptivos obtenidos de la variable comportamiento de equipos de trabajo, dada su relevancia y a manera de contribución al no encontrar antecedentes que aborden esta distinción en el límite regional de estudios hispanoamericanos, se realizó la prueba U de Mann-Whitney para comprobar si hay diferencia significativa entre las categorías del comportamiento como “Grupo” o “Equipo” en relación con la gestión del conocimiento.

a. Planteamiento de hipótesis para comprobación

H_0 : No existe diferencia significativa entre el comportamiento como grupo o equipo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

H_1 : Existe diferencia significativa entre el comportamiento como grupo o equipo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS.

b. Nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$

c. Cálculo de la prueba U de Mann-Whitney

Cuadro 20. Resultados de la prueba *U* de Mann-Whitney

Prueba <i>U</i> de Mann-Whitney				
Variables		U de Mann-Whitney	Sig.	N
Gestión del conocimiento	Grupo	8,500	0.000	30
	Equipo			

Resultados extraídos del programa estadístico SPSS.
Fuente. Encuesta 2018.

d. Decisión:

$P\text{-valor} < \alpha$ ($0.000 < 0.05$) $\rightarrow H_1$. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternante H_1 , es decir, **existe** diferencia significativa entre el comportamiento como grupo o equipo y la gestión del conocimiento en oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).