

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**La gestión del conocimiento y su relación con el  
desempeño laboral en el Área de Recursos  
Humanos de EsSalud Huancayo 2020**

Diego Jesus Gonzales Pastrana

Para optar el Título Profesional  
de Licenciado en Administración

Huancayo, 2023

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



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

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE ESSALUD HUANCAYO 2020

## INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="https://bibliotecasdelecuador.com">bibliotecasdelecuador.com</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="http://www.intranet.senasa.gov.ar">www.intranet.senasa.gov.ar</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="https://repositorio.uoosevelt.edu.pe">repositorio.uoosevelt.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="https://bibliotecavirtualoducal.uc.cl">bibliotecavirtualoducal.uc.cl</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="https://sigestructura.blogspot.com">sigestructura.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://yelsin99.blogspot.com">yelsin99.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://debateplural.com">debateplural.com</a> Fuente de Internet	<1%

9	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://www.angelfire.com">www.angelfire.com</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://abcproyecto.files.wordpress.com">abcproyecto.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.unillanos.edu.co">repositorio.unillanos.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
13	David Anibal Paz Panduro. "Impacto de los diarios digitales en la votación electoral", Industrial Data, 2020 Publicación	<1 %
14	<a href="http://fdocuments.ec">fdocuments.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://repositorio.unal.edu.co">repositorio.unal.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://productividad2.blogspot.com">productividad2.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	Alexander Véliz Montero. "Reflexión Crítica sobre la Administración del Desempeño laboral", Dataismo, 2021 Publicación	<1 %
18	<a href="http://gilalme.blogspot.com">gilalme.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %

[www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com)

19

Fuente de Internet

&lt;1 %

20

[repositorio.ual.edu.pe](http://repositorio.ual.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

21

[repositorio.umsa.bo](http://repositorio.umsa.bo)

Fuente de Internet

&lt;1 %

22

[repositorio.usil.edu.pe](http://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

23

GONZALO ENRIQUE GUZMÁN SANJINÉS.  
"Efecto de las las redes sociales sobre la  
innovación y el desempeño empresarial en el  
sector hotelero español", Universitat  
Politecnica de Valencia, 2016

Publicación

&lt;1 %

24

[admrrhhunefamaracay.blogspot.com](http://admrrhhunefamaracay.blogspot.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

25

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda, Marina  
Suárez Flores, Lucero Marylin Lara González.  
"LA EVALUACIÓN DE 360° APLICADA AL  
PERSONAL DOCENTE DE NIVEL SUPERIOR",  
Revista de Investigación en Tecnologías de la  
Información, 2016

Publicación

&lt;1 %

26

[repositorioinstitucional.uabc.mx](http://repositorioinstitucional.uabc.mx)

Fuente de Internet

&lt;1 %

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

27	Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co">expeditiorepositorio.utadeo.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://eprints.uanl.mx">eprints.uanl.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.cacic2016.unsl.edu.ar">www.cacic2016.unsl.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://www.exportpampa.gov.ar">www.exportpampa.gov.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
32	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XVI", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2021 Publicación	<1 %
33	<a href="http://repositorio.escuelafolklore.edu.pe">repositorio.escuelafolklore.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.daypo.com">www.daypo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://lizbethsistemas.blogspot.com">lizbethsistemas.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
37	Lina María Galvis Bernal. "Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el	<1 %

área de formación del Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Universidad de Antioquia", Revista Interamericana de Bibliotecología, 2019

Publicación

38

[scout.org](https://scout.org)

Fuente de Internet

<1 %

39

[liberi.ucu.edu.uy](https://liberi.ucu.edu.uy)

Fuente de Internet

<1 %

40

[repository.upb.edu.co](https://repository.upb.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

41

Fabio Orlando Cruz Páez, Carlos William Mera Rodríguez, Jorge Isaac Lechuga Cardozo. "Evaluación de estrategias de emprendimiento sostenible e innovación implementadas en las unidades productivas del SENA, Centro Industrial y Desarrollo Empresarial de Soacha-Cundinamarca-Colombia", Tendencias, 2019

Publicación

<1 %

42

"HRM in the Global South", Springer Science and Business Media LLC, 2022

Publicación

<1 %

43

[doku.pub](https://doku.pub)

Fuente de Internet

<1 %

44

[html.rincondelvago.com](https://html.rincondelvago.com)

Fuente de Internet

<1 %

45 Omaira Calvo Giraldo. "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura", Tendencias, 2018  
Publicación <1 %

---

46 noticia.educacionenred.pe  
Fuente de Internet <1 %

---

47 repository.urosario.edu.co  
Fuente de Internet <1 %

---

48 5dcpln.blogspot.com  
Fuente de Internet <1 %

---

49 María de la Cruz del Río-Rama, Martha Ríos-Manríquez, José Álvarez-García, María Dolores Sánchez-Fernández. "An Empowerment Scale Analysis of Mexican MSMEs: Modeling with Covariance Structures", Mathematics, 2020  
Publicación <1 %

---

50 cdn.www.gob.pe  
Fuente de Internet <1 %

---

51 dspace.uazuay.edu.ec  
Fuente de Internet <1 %

---

52 static0planetadelibroscommx.cdnstatics.com  
Fuente de Internet <1 %

---

53 www.mindomo.com  
Fuente de Internet <1 %

---

54	<a href="http://ciad.repositorioinstitucional.mx">ciad.repositorioinstitucional.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://www.igi-global.com">www.igi-global.com</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://dspace.ups.edu.ec">dspace.ups.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
57	B.X. Vanegas-Sprockel, Jose Antonio Sanchez-Gonzalez, Remedios Pitre Redondo. "Business competitiveness and its association with assertive intrinsic factors in plastics recycling companies of the Colombian Caribbean coast", Contemporary Engineering Sciences, 2018 Publicación	<1 %
58	Nofal Nagles García. "Productividad: una propuesta desde la gestión del conocimiento", Revista Escuela de Administración de Negocios, 2006 Publicación	<1 %
59	<a href="http://bonga.unisimon.edu.co">bonga.unisimon.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://www.dropbox.com">www.dropbox.com</a> Fuente de Internet	<1 %

[aulaeducativa.wikispaces.com](http://aulaeducativa.wikispaces.com)

62

Fuente de Internet

&lt;1 %

63

Zoraima Aurelia Donawa Torres, Moreibis Irina López Redondo, Gladys Esther Vega Alfaro. "Enfoques del facultamiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Santa Marta en Colombia", Revista EAN, 2017

Publicación

&lt;1 %

64

[chtedeapor20142910065.wordpress.com](http://chtedeapor20142910065.wordpress.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

65

[doaj.org](http://doaj.org)

Fuente de Internet

&lt;1 %

66

Xin Lin. "Review of Knowledge and Knowledge Management Research", American Journal of Industrial and Business Management, 2019

Publicación

&lt;1 %

67

[fr.scribd.com](http://fr.scribd.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

68

Inmaculada Aguiar Díaz, Nieves Lidia Díaz Díaz, Petra De Saa Pérez. "El conocimiento organizativo tecnológico como fuente de ventaja competitiva", Revista de Contabilidad y Tributación. CEF, 2005

Publicación

&lt;1 %

69

Gutiérrez-Braojos, Calixto, and Honorio Salmerón-Pérez. "Exploring collective cognitive responsibility and its effects on students' impact in a knowledge building community / Explorando la responsabilidad cognitiva colectiva y sus efectos sobre el impacto de los estudiantes en una comunidad para la creación del conocimiento", *Infancia y Aprendizaje*, 2015.

Publicación

&lt;1 %

70

María Jessenia Alcívar Mero, César Raúl Alarcón Chávez, Homero Manuel Ferrin Schettini. "Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas", *Podium*, 2020

Publicación

&lt;1 %

71

[virtual.ucundinamarca.edu.co](http://virtual.ucundinamarca.edu.co)

Fuente de Internet

&lt;1 %

72

[www.ciencialatina.org](http://www.ciencialatina.org)

Fuente de Internet

&lt;1 %

73

[www.sinembargo.mx](http://www.sinembargo.mx)

Fuente de Internet

&lt;1 %

74

(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", *Repositório Aberto da Universidade do Porto*, 2012.

Publicación

&lt;1 %

75 Sara Susana Huayta Bautista. "La calidad total de servicios y la productividad empresarial del turismo receptivo en Miraflores, 2019", Quipukamayoc, 2021  
Publicación <1 %

---

76 [sisbib.unmsm.edu.pe](http://sisbib.unmsm.edu.pe)  
Fuente de Internet <1 %

---

77 Jose Carlos Ballester Miquel. "Efecto del empowerment y las TI orientadas a la innovación en servicios en el sector hotelero a través de la capacidad de aprendizaje de las empresas", Universitat Politecnica de Valencia, 2021  
Publicación <1 %

---

78 Youdesley Ávila Peña, Héctor Mariño Cano, Ladis Nicolasa Peña Pérez, Taycia Ramírez Pérez Pérez. "AUTOMEDICACIÓN EN EL ADULTO MAYOR. CONSULTORIO MÉDICO DE LA FAMILIA # 15, JESÚS MENÉNDEZ, CUBA. 2018", Más Vita, 2020  
Publicación <1 %

---

79 [dugi-doc.udg.edu](http://dugi-doc.udg.edu)  
Fuente de Internet <1 %

---

80 [ruc.udc.es](http://ruc.udc.es)  
Fuente de Internet <1 %

---

81 Darina Vorobeva, Yasmina El Fassi, Diego Costa Pinto, Diego Hildebrand, Márcia M. <1 %

Herter, Anna S. Mattila. "Thinking Skills Don't Protect Service Workers from Replacement by Artificial Intelligence", Journal of Service Research, 2022

Publicación

82

"Knowledge Management in Organizations", Springer Nature, 2015

Publicación

<1 %

83

www.flacso.org

Fuente de Internet

<1 %

84

ERO DEL DEL CANTO, VIDIGAL FERNANDES MARTINS, CARLOS ROBERTO SOUZA CARMO. "Gestion de conocimiento para potenciar al recurso humano en los gobiernos locales.", Revista de Administração de Roraima - RARR, 2013

Publicación

<1 %

85

revistas.unal.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

86

test1.uniq.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

87

www.revistaanfibios.org

Fuente de Internet

<1 %

88

Sara Cardona Restrepo, Laura María Gómez Cardona. "Ríos & Arenas", Grafías, disciplinares de la UCPR, 2013

Publicación

<1 %

89

[americanae.aecid.es](http://americanae.aecid.es)

Fuente de Internet

&lt;1 %

90

[andremab.blogspot.com](http://andremab.blogspot.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

91

[mail.ues.edu.sv](http://mail.ues.edu.sv)

Fuente de Internet

&lt;1 %

92

[philpapers.org](http://philpapers.org)

Fuente de Internet

&lt;1 %

93

BULMARO ADRIÁN FUENTES MORALES. "La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico", Universitat Politecnica de Valencia, 2010

Publicación

&lt;1 %

94

Ismael Montecino. "Las teorías de las organizaciones que aprenden como factor de mejoramiento de la calidad de la educación: un estudio descriptivo-correlacional en colegios con excelencia en la calidad de la educación de la región metropolitana, Santiago de Chile / Learning Organizations as a Key Factor to Improve the Quality of Education: A Descriptive-Correlational Study on Schools of Excellence in Quality of Education in Santiago, Metropolitan Region,

&lt;1 %

# Chile", Revista Internacional de Educación y Aprendizaje, 2015

Publicación

95

[prosprev.com](http://prosprev.com)

Fuente de Internet

<1 %

96

[red.uao.edu.co](http://red.uao.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

97

[www.eempleo.com](http://www.eempleo.com)

Fuente de Internet

<1 %

98

[www.pubintl.org](http://www.pubintl.org)

Fuente de Internet

<1 %

99

"Computational and Decision Methods in Economics and Business", Springer Science and Business Media LLC, 2022

Publicación

<1 %

100

"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 33 (2017)", Brill, 2018

Publicación

<1 %

101

Karla Denisse Chica Arandi, Lex Gregorio Campuzano Abad, Lissette Juleysi Vacacela Conforme, Viviana Carolina Zambrano Molina et al. "ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.CASO ESTUDIO: IGLESIA ALIANZA CRISTIANA Y MISIONERA

<1 %

# "DIOS ES AMOR", CANTÓN LA LIBERTAD; ECUADOR", Prohominum, 2021

Publicación

- 
- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 102 | <a href="http://unefacfg.blogspot.com">unefacfg.blogspot.com</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
|-----|--|------|
- 
- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 103 | "Open Access and Digital Libraries", Walter de Gruyter GmbH, 2013<br>Publicación | <1 % |
|-----|--|------|
- 
- |     |   |      |
|-----|---|------|
| 104 | Felisa M. Córdova, Felipe A. Gutiérrez.<br>"Knowledge Management System in Service Companies", Procedia Computer Science, 2018<br>Publicación | <1 % |
|-----|---|------|
- 
- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 105 | Mila Inés Moreno Pramatárova. "Perfil neuropsicológico relacionado con el trasplante renal", Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA), 2023<br>Publicación | <1 % |
|-----|--|------|
- 
- |     |   |      |
|-----|---|------|
| 106 | Roger León M., Eberth Tejada G., Marco Yataco T.. "LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES", Industrial Data, 2014<br>Publicación | <1 % |
|-----|---|------|
- 
- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 107 | <a href="http://sexoerdoc.weebly.com">sexoerdoc.weebly.com</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
|-----|--|------|
- 
- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 108 | Yudi Paolin Andrade Quiñones, Angela María Hidalgo Nieto, Carlos Alberto Herrera | <1 % |
|-----|--|------|

Baquero. "Caracterización de lixiviados generados del raquis de plátano (Musaceae paradisiaca L)", Revista Sistemas de Producción Agroecológicos, 2019

Publicación

109

[dev.cgap.org](http://dev.cgap.org)

Fuente de Internet

<1 %

110

"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 32 (2016)", Brill, 2018

Publicación

<1 %

111

Aleyda Parra Castillo, Liliana Margarita Morales Canedo, Melisa María Medina Valencia. "Relación entre los hábitos alimentarios y el rendimiento académico en estudiantes de universidades públicas y privadas de la localidad de Chapinero, Bogotá", Perspectivas en Nutrición Humana, 2021

Publicación

<1 %

112

Berta C. Orozco, Meredith Jimenez, Raul J. Martelo. "Organizational values as a basis for the strategic planning of the human resource", Contemporary Engineering Sciences, 2018

Publicación

<1 %

113

Carlos Hernández, Domingo González. "Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru:

<1 %

# Collective Case Study", Latin American Business Review, 2016

Publicación

---

114 M.H. Fugassa. "Updated checklist of helminths found in terrestrial mammals of Argentine Patagonia", *Journal of Helminthology*, 2020 <1 %

Publicación

---

115 "Migración intrametropolitana y movilidad social : reproducción de clases sociales, capital simbólico y procesos de segregación en la producción del espacio en el Gran Concepción", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2020 <1 %

Publicación

---

116 A. Davila. "Establishing software product quality requirements according to international standards", *IEEE Latin America Transactions*, 4/2006 <1 %

Publicación

---

117 Antonia Terán-Bustamante, Antonieta Martínez-Velasco, Griselda Dávila-Aragón. "Knowledge Management for Open Innovation: Bayesian Networks through Machine Learning", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2021 <1 %

Publicación

---

118

Jorge Gualberto Paredes Gavilanez. "Gestión de producción y crecimiento económico de la micro empresa de producción textil en Riobamba–Ecuador", Quipukamayoc, 2018

Publicación

<1 %

119

Jorge Lira Camargo, Cristhian Leandro Cutipa Moscoso, Ruben Romario Cuadros Valdez, Tania Zumaeta Marcos et al. "Proposal of a chatbot as a sales assistant for SMEs in Peru", 2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 2022

Publicación

<1 %

120

Renee Rui Chen, Carol Xiaojuan Ou, Wei Wang, Zhuo Peng, Robert M. Davison. "Moving beyond the direct impact of using CRM systems on frontline employees' service performance: The mediating role of adaptive behaviour", Information Systems Journal, 2020

Publicación

<1 %

121

Sergio Llanos Díaz, Sujei Ñaupá Mamani, Samuel Marca Arocutipa. "Análisis de rentabilidad en la etapa de diseño entre un modelo bidimensional CAD y un modelo BIM para el proyecto de Intercambio Vial, Km 25+115.85 de la Autopista Juliaca - Puno", TecnoHumanismo, 2022

Publicación

<1 %

122	<a href="https://repositorio.uniandes.edu.co">repositorio.uniandes.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
123	"Sustainability, Energy and City", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1 %
124	Basilia Verduguez Guzmán, Camila Alejandra Gómez Verduguez. "Errores en el registro de datos del sistema intrahospitalario de distribución de medicamentos", Revista Científica Ciencia Medica, 2021 Publicación	<1 %
125	Francisco Crespo-Molero, Cristina Sánchez- Romero. " The repercussion of severe mental disorder at school: early school dropout ( ) ", Culture and Education, 2021 Publicación	<1 %
126	Hector Peralta Loayza. "Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima", Industrial Data, 2021 Publicación	<1 %
127	<a href="https://repositorio.utn.edu.ec">repositorio.utn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
128	<a href="https://searchdatacenter.techtarget.com">searchdatacenter.techtarget.com</a> Fuente de Internet	<1 %

- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 129 | "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 16 (2000)", Brill, 2004<br>Publicación   | <1 % |
| 130 | "La eutopía y la metrópolis agencia y política urbana en la trayectoria de los Huertos Obreros y Familiares José Maza de La Pintana. Santiago de Chile. 1936-2021.", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2017<br>Publicación | <1 % |
| 131 | "Metodología de gestión de puentes a nivel de red basada en inspección visual", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012<br>Publicación  | <1 % |
| 132 | Ajeng Safitri, Nur Fitriyana. "Peran Komunikasi Interpersonal terhadap Kerjasama Team Mahasiswa Kkn", Psychopolytan : Jurnal Psikologi, 2021<br>Publicación  | <1 % |
| 133 | Frank Florez Montes. "Análisis dinámico del confort en edificios con estrategias de control adaptativo en modos deslizantes", Universitat Politecnica de Valencia, 2020<br>Publicación   | <1 % |
| 134 | Jesús Alexis García Hernández, William Sánchez Chávez. "Política de modernización de la gestión pública y calidad del servicio de  | <1 % |

# autorización de radiodifusión", Gestión en el Tercer Milenio, 2023

Publicación

---

135	<a href="http://bibdigital.epn.edu.ec">bibdigital.epn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
136	<a href="http://lareferencia.info">lareferencia.info</a> Fuente de Internet	<1 %
137	<a href="http://lookformedical.com">lookformedical.com</a> Fuente de Internet	<1 %
138	<a href="http://udea.edu.co">udea.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
139	<a href="http://works.bepress.com">works.bepress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
140	<a href="http://www2.colciencias.gov.co">www2.colciencias.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %
141	Adela M. Vélez-Rolón, Alejandra Pulido López, Manuel Méndez-Pinzón, Diego Neira-Bermudez. "Closing the academy–Business gap by building intellectual capital in professional formation", <i>Frontiers in Sociology</i> , 2023 Publicación	<1 %
142	Alejandro Saldaña Saldaña, Christian Paulina Mendoza Torres. "chapter 25 The Relationship Between the Dimensions of the	<1 %

# Organizational Climate in SMEs of the Region Laja-Bajio, Mexico", IGI Global, 2020

Publicación

---

143

Cristina Santandreu Mascarell. "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE IDEAS ADAPTADO A LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS Y DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS. EL CASO DE LA COMARCA DE LA SAFOR", Universitat Politecnica de Valencia, 2012

Publicación

---

<1 %

144

Eduardo Schiehl, Suzanne Landry. "Percepção de Controlabilidade e Equidade da Avaliação de Desempenho", Review of Business Management, 2014

Publicación

---

<1 %

145

Enrique Mora Olivares, Filadelfo Durán González, Filadelfo Durán Zamora. "Diagnóstico de gestión del talento humano en equipos de trabajo en una planta de cosméticos", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020

Publicación

---

<1 %

146

Eugenio Pellicer, Víctor Yepes, Christian L. Correa, Luis F. Alarcón. "Modelo para la Innovación Sistemática en Empresas Constructoras", Journal of Construction Engineering and Management, 2014

Publicación

<1 %

---

147 Fernando Andrés Muñoz Peña. "Gestión de conocimiento, ¿necesidad o valor agregado?", Ciencia y Poder Aéreo, 2017 <1 %  
Publicación

---

148 Jair Giovanni Ramírez González. "Recubrimientos nanoestructurados preparados usando técnicas asistidas por plasmas", Universidad Nacional Autonoma de Mexico, 2012 <1 %  
Publicación

---

149 Jefferson Carlos Araujo Silva, Liana Mayara Queiroz Caland, Tamara Augusta Ferreira de Paiva, Murilo Rezende Oliveira et al. "Association between the level of functional independence and the subjective experience of pain in older adults after hip replacement", Fisioterapia e Pesquisa, 2023 <1 %  
Publicación

---

150 Kijpokin Kasemsap. "chapter 15 A Unified Framework of Organizational Perspectives and Knowledge Management and Their Impact on Job Performance", IGI Global, 2016 <1 %  
Publicación

---

151 Nuno Moutinho. "Aparição de novos paradigmas geracionais na educação - transmedia, remix e gamification, VI Encontro Ibéricooin VI Encontro Ibérico EDICIC 2013 – Globalização, Ciência, Informação – Atas, <1 %

Faculdade de Letras da Universidade do Porto  
– CETAC.MEDIA, pp.1314-1332, pp.-, 2013",  
Repositório Aberto da Universidade do Porto,  
2014.

Publicación

---

152	Sebastian Mora Rojas. "Análisis de la gestión de comunicación visual organizacional en instituciones de educación superior de Bogotá", GRAINE. Boletín de Investigaciones., 2020	<1 %
Publicación		
153	<a href="http://bvs.sld.cu">bvs.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
154	<a href="http://digitalcollections.sit.edu">digitalcollections.sit.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
155	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
156	<a href="http://listas.losverdesdeandalucia.org">listas.losverdesdeandalucia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
157	<a href="http://mexico.as.com">mexico.as.com</a> Fuente de Internet	<1 %
158	<a href="http://munipauza.gob.pe">munipauza.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
159	<a href="http://repositorio.puce.edu.ec">repositorio.puce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

---

160	Fuente de Internet	<1 %
161	<a href="http://www.jmcpri.net">www.jmcpri.net</a> Fuente de Internet	<1 %
162	<a href="http://www.soluciones-3d.com">www.soluciones-3d.com</a> Fuente de Internet	<1 %
163	<a href="http://www.yosipuedo.gov">www.yosipuedo.gov</a> Fuente de Internet	<1 %
164	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 36 (2020) (VOLUME II)", Brill, 2022 Publicación	<1 %
165	Andrea Minte Münzenmayer, Alejandro Sepúlveda Obreque, Danilo Díaz-Levicoy, Denis Igor Obando. "Preguntas y procesos cognitivos en textos escolares chilenos de Historia, Geografía y Ciencias Sociales", Páginas de Educación, 2021 Publicación	<1 %
166	Enrique Claver-Cortés, Mayiya González Illescas, Patrocinio Carmen Zaragoza-Sáez, Mónica Vargas Jiménez. "Knowledge management in cocoa artisanal firms. The case of 'El Oro' province (Ecuador)", Przedsiębiorstwo i region, 2017 Publicación	<1 %

167 Fernando Joel Rosario Quiroz, Samira D.J. Rivas Barrantes, Yolvi Ocaña-Fernández, Mitchel Alberto Alarcón-Díaz et al. "Psychometric Properties of the Premarital Sexual Permissiveness Scale of Reiss (PSP)", International Journal of Criminology and Sociology, 2022  
Publicación <1 %

---

168 Varna Hernández Junco, Yadney Miranda Lorenzo, Juana Zoila Junco Horta, Manuel Saltos Giler. "Measurement of tangible and intangible indicators for the quality evaluation-management and socio-psychological variables in the hospital service", Harvard Deusto Business Research, 2017  
Publicación <1 %

---

169 [empiezoinformatica.wordpress.com](http://empiezoinformatica.wordpress.com)  
Fuente de Internet <1 %

---

170 [manglar.uninorte.edu.co](http://manglar.uninorte.edu.co)  
Fuente de Internet <1 %

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres Amado y Tatiana que, con sus consejos, amor y enseñanzas, han sabido guiar mi camino a pesar de la distancia o los problemas que puedan surgir. A mis hermanos David, Adriano y Fernanda por su apoyo incondicional.

A Dios y la Virgen que siempre los llevo presente en cada momento del día.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a mis padres, quienes en a lo largo del proceso me han acompañado, brindándome su apoyo incondicional para la obtención del grado académico, la ayuda que me brindaron ha sido sumamente importante.

A mis docentes, personas que a lo largo de la carrera han impartido en mi sabiduría y ejemplo de calidad humana, con el fin el de que cumpla mis objetivos trazados a lo largo de estos años.

A mi asesor de tesis Nivardo Alonzo Santillán Zapata, por su apoyo, paciencia y guía.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está situado en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo, delimitada temporalmente en el año 2020, tiempo en el fueron aplicados los instrumentos de investigación, trabajo realizado durante la pandemia por el COVID-19; el trabajo de investigación se desarrolló desde un marco organizacional, teniendo como variables la gestión del conocimiento y el desempeño laboral, este trabajo de investigación ha sido justificado por el interés que puede generar el tener un entendimiento más nítido y digerible acerca de la gestión del conocimiento para la administración, dado que su relación puede ser positiva o negativa en cuanto al desempeño laboral, para luego analizar la manera en la que se relacionan estas dos variables, con la finalidad de establecer un diagnóstico inicial base para la transferencia y generación de conocimiento que permita mejorar sus procesos, así como perfeccionar las capacidades de sus trabajadores y conseguir mayores beneficios; el tipo de investigación es aplicada con un enfoque cualitativo a nivel correlacional, el método de investigación empleado fue el hipotético-deductivo con diseño sujeto al método científico dependiendo de la recolección de datos a través de la encuesta; se contó con una población de 39 trabajadores que conforman el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo, en cuanto a la técnica de selección de la muestra se realizó a través del muestreo no probabilístico intencional, por tal motivo es aplicado a una muestra de 37 colaboradores.

Se obtuvo como resultado luego de aplicado el instrumento y analizado los datos que la variable “Gestión del conocimiento” y la variable “Desempeño laboral”, guardan correlación positiva y alta; concluyendo que La Gestión del conocimiento tiene una relación significativamente directa con el Desempeño laboral.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, desempeño laboral, organización, productividad, impacto productivo, datos, información, conocimiento, gestión.

## ABSTRACT

This research work is located in the human resources area of EsSalud Huancayo, temporarily delimited in the year 2020, the time in which the research instruments were applied, work carried out during the COVID-19 pandemic; The research work was developed from an organizational framework, having knowledge management and job performance as variables. This research work has been justified by the interest that having a clearer and more digestible understanding of knowledge management can generate. for the administration, given that their relationship could be positive or negative in terms of job performance, to then analyze the way in which these two variables are related, in order to establish an initial diagnosis based on the transfer and generation of knowledge that allows you to improve your processes, as well as improve the skills of your workers and achieve greater benefits; the type of research is applied with a qualitative approach at the correlational level, the research method used was the hypothetical-deductive design subject to the scientific method depending on the data collection through the survey; there was a population of 39 workers that make up the human resources area of EsSalud Huancayo, in terms of the sample selection technique, it was carried out through intentional non-probabilistic sampling, for this reason it is applied to a sample of 37 collaborators .

It was obtained as a result after applying the instrument and analyzing the data that the variable "Knowledge management" and the variable "Work performance" have a positive and high correlation; concluding that Knowledge Management has a significantly direct relationship with Job Performance.

Keywords: knowledge management, job performance, organization, productivity, productive impact, data, information, knowledge, management.

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
INDICE DE CONTENIDO.....	VI
INDICE DE TABLAS.....	IX
INDICE DE FIGURAS.....	XI
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Delimitación de la investigación.....	1
1.1.1. Territorial.....	1
1.1.2. Temporal.....	2
1.1.3. Conceptual.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema.....	6
1.3.1. Problema General.....	6
1.3.2. Problemas Específicos.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
1.5. Justificación.....	7

1.5.1. Justificación teórica .....	7
1.5.2. Justificación práctica .....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1. Antecedentes del problema .....	9
2.1.1. Artículos científicos.....	9
2.1.2. Tesis nacionales e internacionales .....	12
2.2. Bases teóricas .....	22
2.3. Definición de términos básicos .....	71
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>74</b>
3.1. Hipótesis.....	74
3.1.1. Hipótesis General .....	74
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	74
3.2. Identificación de las variables .....	74
3.2.1. Variable 1 .....	74
3.2.2. Variable 2 .....	75
3.3.3. Operacionalización de variables.....	76
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....</b>	<b>81</b>
4.1. Enfoque de la investigación .....	81
4.2. Tipo de investigación .....	81
4.3. Nivel de investigación.....	82
4.4. Métodos de investigación.....	82

4.5. Diseño de la investigación .....	82
4.6. Población y muestra .....	83
4.6.1. Población .....	83
4.6.2. Muestra .....	83
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	84
4.7.1. Técnicas de recolección de datos.....	84
4.7.2. Instrumentos de recolección de datos .....	84
4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos .....	88
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS .....</b>	<b>90</b>
5.1. Descripción del trabajo de campo .....	90
5.2. Presentación de resultados .....	92
5.2.1. Resultados de datos generales .....	92
5.2.2 Presentación de resultados de la variable Gestión del conocimiento. ....	96
5.2.3 Presentación de resultados de la variable Desempeño laboral. ....	103
5.3. Contrastación de resultados.....	107
5.3.1. Prueba de hipótesis general .....	107
5.3.2 Prueba de hipótesis específicas.....	109
5.4. Discusión de resultados.....	115
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>123</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Perspectivas e indicadores del cuadro de mando integral</i> .....	588
<b>Tabla 2</b> <i>Elementos de la filosofía contemporánea de evaluación de desempeño.</i> .....	611
<b>Tabla 3</b> <i>Beneficios de la evaluación de desempeño</i> .....	677
<b>Tabla 4</b> <i>Factores que afectan el desempeño en el puesto</i> .....	75
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de operacionalización de instrumento</i> .....	76
<b>Tabla 6</b> <i>Técnicas e instrumentos aplicados a los colaboradores del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo</i> .....	85
<b>Tabla 7</b> <i>Medición utilizada para la variable Gestión del Conocimiento en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo</i> .....	86
<b>Tabla 8</b> <i>Medición utilizada para la variable Desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo</i> .....	86
<b>Tabla 9</b> <i>Confiabilidad del cuestionario para la variable Gestión del Conocimiento.</i> .....	87
<b>Tabla 10</b> <i>Confiabilidad del cuestionario para la variable Desempeño Laboral</i> .....	87
<b>Tabla 11</b> <i>Valores de la Rho de Spearman</i> .....	89
<b>Tabla 12</b> <i>Escala de calificación para procesamiento de datos variable 1</i> .....	91
<b>Tabla 13</b> <i>Escala de calificación para procesamiento de datos variable 2</i> .....	91
<b>Tabla 14</b> <i>Distribución por sexo de los encuestados</i> .....	92
<b>Tabla 15</b> <i>Distribución por edad de los encuestados.</i> .....	93
<b>Tabla 16</b> <i>Distribución de los encuestados por cargo que desempeñan.</i> .....	94
<b>Tabla 17</b> <i>Distribución de los encuestados según años laborando.</i> .....	95
<b>Tabla 18</b> <i>Variable gestión del conocimiento</i> .....	96
<b>Tabla 19</b> <i>Respuestas de las preguntas de la dimensión 1</i> .....	97
<b>Tabla 20</b> <i>Dimensión Aprendizaje organizativo</i> .....	98
<b>Tabla 21</b> <i>Respuestas de las preguntas de la dimensión 2</i> .....	99

<b>Tabla 22</b> <i>Dimensión Organización del conocimiento</i> .....	100
<b>Tabla 23</b> <i>Respuestas de las preguntas de la dimensión 3</i> .....	101
<b>Tabla 24</b> <i>Dimensión distribución y compartimiento del conocimiento</i> .....	102
<b>Tabla 25</b> <i>Respuestas de la variable 2 primera parte</i> .....	103
<b>Tabla 26</b> <i>Respuestas de la variable 2 segunda parte</i> .....	104
<b>Tabla 27</b> <i>Respuestas de la variable 2 tercera parte</i> .....	104
<b>Tabla 28</b> <i>Respuestas de la variable 2 cuarta parte</i> .....	105
<b>Tabla 29</b> <i>Variable desempeño laboral</i> .....	106
<b>Tabla 30</b> <i>Prueba de normalidad</i> .....	107
<b>Tabla 31</b> <i>Prueba de correlación de Spearman</i> .....	108
<b>Tabla 32</b> <i>Prueba de normalidad Dimensión 1 - Variable 2</i> .....	109
<b>Tabla 33</b> <i>Prueba de correlación de Spearman Dimensión 1 - Variable 2</i> .....	110
<b>Tabla 34</b> <i>Prueba de normalidad Dimensión 2 - Variable 2</i> .....	111
<b>Tabla 35</b> <i>Prueba de correlación de Spearman Dimensión 2 - Variable 2</i> .....	112
<b>Tabla 36</b> <i>Prueba de normalidad Dimensión 3 - Variable 2</i> .....	113
<b>Tabla 37</b> <i>Prueba de correlación de Spearman Dimensión 3 - Variable 2</i> .....	114

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Etapas del desarrollo de la humanidad</i> .....	30
<b>Figura 2.</b> <i>Flujo de conocimiento en las organizaciones</i> .....	42
<b>Figura 3.</b> <i>Conversión del conocimiento en una organización</i> .....	55
<b>Figura 4.</b> <i>Perspectivas del cuadro de mando integral</i> .....	58
<b>Figura 5.</b> <i>Pasos para la administración por objetivos</i> .....	68
<b>Figura 6.</b> <i>Factores que afectan el desempeño en el puesto</i> .....	71
<b>Figura 7.</b> <i>Distribución por sexo de los encuestados.</i> .....	92
<b>Figura 8.</b> <i>Distribución por edad de los encuestados.</i> .....	93
<b>Figura 9.</b> <i>Distribución por edad de los encuestados</i> .....	94
<b>Figura 10.</b> <i>Distribución de los encuestados según años laborando.</i> .....	95
<b>Figura 11.</b> <i>Variable gestión del conocimiento.</i> .....	96
<b>Figura 12.</b> <i>Dimensión Aprendizaje organizativo</i> .....	98
<b>Figura 13.</b> <i>Dimensión Organización del conocimiento</i> .....	100
<b>Figura 14.</b> <i>Dimensión distribución y compartimiento del conocimiento.</i> .....	102
<b>Figura 15.</b> <i>Variable gestión del conocimiento.</i> .....	106

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

En primer lugar, la delimitación territorial se sitúa en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo, para luego pasar a la delimitación temporal que es el año 2020, cuando fueron aplicados los instrumentos de investigación, cabe precisar que el 26 de febrero de este mismo año en Sudamérica se da a conocer el primer caso COVID-19 para luego confirmarse el 6 de marzo el primer caso en el Perú, consecuentemente debido a la propagación tan acelerada del virus el 16 de marzo se inicia la cuarentena en el Perú, el gobierno adoptó las estrategias de supresión para así evitar el colapso sanitario, emitiendo un Decreto Supremo que declaraba el Estado de emergencia nacional, disponiendo el aislamiento obligatorio y cierre de actividades económicas, por tal motivo el trabajo de investigación se realizó en pandemia. En el proceso de solicitud para aplicar el instrumento el jefe de la oficina de administración manifestó que las funciones realizadas por el personal del área de recursos humanos no fueron afectadas por la pandemia, ya que se desarrollaron con normalidad, por lo tanto, esta investigación se planteó sin incorporar el impacto del COVID en las variables, debido a que los procesos desarrollados por el área se llevaron con total normalidad de tal manera que se otorgó el acceso a la información y a la aplicación del instrumento.

La delimitación conceptual se desarrolló desde un marco organizacional, tomando como variables la Gestión del conocimiento y el Desempeño Laboral; dando paso así al planteamiento del problema y su formulación, finalizando el capítulo con el objetivo y justificación de la presente investigación.

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

#### **1.1.1. Territorial**

La investigación fue realizada en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo – 2020.

### **1.1.2. Temporal**

La investigación tuvo como delimitación temporal el año 2020 en plena pandemia y los instrumentos de investigación fueron aplicados a los colaboradores del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo – 2020 de manera virtual debido a las restricciones emitidas por el gobierno.

### **1.1.3. Conceptual**

El trabajo de investigación se desarrolló desde un marco organizacional, en la variable Gestión del Conocimiento se considera conceptos clave: tipos de conocimientos en una organización, información, conocimiento, dimensiones de la gestión del conocimiento en una organización y modelos de gestión del conocimiento en una organización en base a lo propuesto por Pérez & Gutiérrez (2008, p. 54). En cuanto a la variable desempeño laboral, se tiene: enfoque sugerido, responsabilidad en la evaluación del desempeño, objetivos de la evaluación de desempeño, beneficios de la evaluación del desempeño, sistemas y métodos de evaluación de desempeño laboral y factores que afectan el desempeño laboral.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La gestión del conocimiento se remonta a décadas pasadas, coyuntura en la cual el conocimiento era plasmado en documentos; acción denominada gestión documental, que consistía en el registro de información y contenidos para beneficio de la empresa, aunque su realización derivaba en grandes costos en tiempo y recursos, se sentaban las bases para su posterior desarrollo a gran escala. Posteriormente, las empresas entendieron que no solo bastaba documentar el conocimiento, sino más bien, era necesario difundirlo entre todos integrantes de la organización con el fin de que sea empleado en las respectivas áreas de trabajo. (Chiavenato)

Así, surgió la necesidad por parte de las organizaciones de realzar el valor del conocimiento por medio de la innovación y su implicancia en todo el contexto organizacional, donde era indispensable su almacenamiento y reutilización constante para el cumplimiento de objetivos, con ello finalmente, emerge la inteligencia y el aprendizaje organizativo, que busca convertir la información en conocimiento para mejorar la productividad de una organización y su adaptación a distintos escenarios.(Laudon & Laudon)

Por otro parte, en el ámbito del desempeño laboral, dado el esfuerzo de muchas empresas por alcanzar un status de excelencia, se ha optado por mejorar la concepción tradicional de medir los resultados obtenidos solamente para detectar trabajadores esenciales para la entidad, evaluar el desempeño del colaborador para implementar estrategias convenientes y afinar la efectividad de las mismas en las organizaciones, sujeto a objetivos propuestos en el individuo para dar un feedback concerniente a su desempeño y comportamiento, de este modo, se puede establecer fines estratégicos y alinear las funciones y labores de los trabajadores, establecer programas de capacitación, y determinar medidas respecto al desempeño y el resultado deseado tomando en cuenta a Dessler & Varela (2011 p. 222)

El mundo atraviesa por una etapa de transición en el que la gestión proactiva del conocimiento adquiere un rol principal para la competitividad, no solo en organizaciones privadas, sino también en entidades públicas, es así como, la correcta ejecución de la gestión del conocimiento se volvió un problema constante en las organizaciones, es por ello que, es uno de los retos actuales al cual se enfrentan las instituciones según Newstrom (2011, p. 193)

En el ámbito internacional, la investigación titulada “Gestión del conocimiento en las organizaciones: Generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua” por Alemán (2015) se destaca la búsqueda de la relación la dinámica de procesos y tecnologías innovadoras en el desempeño

laboral de los recursos humanos. Por otro lado, tenemos la investigación titulada “Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo de 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de capacitación y selección” por Alava & Gómez (2016) que busca comprender la disminución periódica del desempeño laboral y por consiguiente el no alcance de los objetivos propuestos por la institución pública. En esta investigación se resalta el desarrollo de un aplicativo para el monitoreo del subsistema de capacitación y selección para el sistema de talento humano.

-En el ámbito nacional, la investigación titulada “Hacia un modelo de gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño general y estrategia de implantación” por Hopkins (2006); proporciona un aporte interesante respecto a cómo los docentes pueden acelerar el proceso de creación y mejora del conocimiento para el perfeccionamiento de sus métodos de enseñanzas y, por ende, la mejora en el desarrollo del aprendizaje de los alumnos. Por su parte, la investigación titulada “El desarrollo del personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondecyt” por Moreno; Ramirez & Tamani (2016), resuelve que el desarrollo personal influye positivamente en el desempeño laboral de los miembros de la organización Fondecyt, esto debido a que consideran importante la preparación académica para el desenvolvimiento de sus labores, y a su vez consideran que la capacitación permanente puede verse reflejada en una mejora de la productividad.

En el mismo ámbito, el 19 de diciembre del 2018, se publica en el diario El Peruano, el Decreto Supremo N° 123-018-PCM, decreto que aprueba el reglamento del sistema administrativo de modernización de la gestión pública. El cual establece que el sistema administrativo de modernización de gestión pública posee la finalidad de procurar y perfeccionar la calidad en las regulaciones en el ámbito de competencia de la Presidencia del consejo de Ministros; la coordinación interinstitucional; el gobierno abierto; la racionalidad

de la estructura, organización y funcionamiento del Estado, así mismo, la de vigilar la calidad de la prestación administrativa y la búsqueda de perfeccionamiento en la gestión de procesos y en la productividad; la gestión del conocimiento y la evaluación de riesgos de gestión, hacia la obtención de resultados, Pero la realidad es muy distinta a lo que acontece diariamente en el país, las entidades públicas en todos los niveles muestran deficiencias en sus procesos y esto se puede ver reflejado en los indicadores de gestión pública, no se cumple con lo establecido determinado para una correcta gestión del conocimiento.

Con el fin de tener un entendimiento más inteligible acerca del informe final es necesario definir las variables sujetas a esta, que son: (a) Gestión del conocimiento y (b) Desempeño laboral. Así, la primera variable se define como una serie de acciones que han sido realizadas por una organización para obtener, acrecentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre sus colaboradores según el concepto dado por Perez & Gutierrez, 2008, p. 63-64) y Valhondo (2022, p.142). La variable desempeño laboral se interpreta como el rendimiento y el cumulo de acciones de un colaborador respecto a sus funciones, y que son parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos de una organización según (Robbins & Judge, 2013, p. 555).

Por lo antes mencionado, esta investigación analiza la relación de la gestión del conocimiento con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020, a fin de que el área pueda contar con un panorama concerniente y preciso respecto al plan de acción que debe de tomar para desarrollar una apropiada gestión del conocimiento de la mano de sus colaboradores, que permita obtener, incrementar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento, a fin de convertir al área en un referente competitivo frente a las demás.

Por tanto, esta investigación se sitúa en la indagación de la gestión del conocimiento en cada una de sus etapas, si la aplicación afecta positivamente o negativamente en el rendimiento

laboral de los integrantes del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020, todo ello con el fin de integrar el conocimiento aprendido en todos sus procesos, con el fin de acelerar la curva de productividad de los trabajadores, estandarizar los procesos y tener un acceso rápido a la información para una acertada toma de decisiones.

Este trabajo de investigación es justificado por el interés que puede generar el tener un entendimiento más nítido y digerible acerca de la gestión del conocimiento para la administración, dado que su relación puede ser positiva o negativa en cuanto al desempeño laboral.

Por todo lo referido anteriormente, es que surge la siguiente incógnita: ¿De qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema General**

- ¿De qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

- ¿De qué manera el aprendizaje organizativo se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?
- ¿De qué manera la organización del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?
- ¿De qué manera la distribución y compartimiento del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Analizar la manera en que la gestión del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Establecer de qué manera el aprendizaje organizativo se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.
- Establecer de qué manera la organización del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.
- Establecer de qué manera la distribución y compartimiento del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. Justificación teórica**

La presente investigación favorece a las comunidades de administradores, a fin de que se decanten por la gestión de conocimientos, otorgando bases teóricas para una novedosa forma de gestionar las organizaciones, sustentando su potencial en la facultad de compartir el conocimiento, la información y vivencias tanto individuales como colectivas, que tendrán repercusión en el cumplimiento eficaz de los fines u objetivos organizacionales, así mismo contribuir con mayor conocimiento en la gestión pública específicamente en el área de recursos humanos.

### **1.5.2. Justificación práctica**

Como punto de partida, se debe considerar que, en muchas ocasiones el mayor activo que poseen las organizaciones es el conocimiento que gestionan, por tanto, la presente investigación busca que el área de recursos humanos de EsSalud sistematice el conocimiento, con la finalidad de establecer un diagnóstico inicial base para la transferencia y generación de conocimiento que permita mejorar sus procesos empresariales, perfeccionar las capacidades de sus trabajadores y conseguir mayores beneficios.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Luego de analizar y plantear el problema en el primer capítulo, así como de determinar los objetivos y la justificación de la presente investigación, se realizó el análisis de los antecedentes tomando en cuenta artículos científicos, tesis nacionales e internacionales en los que el presente informe puede partir con un sustento más amplio de las investigaciones realizadas previamente, así como de las bases teóricas en los que esta investigación se fundamenta.

### **2.1. Antecedentes del problema**

#### **2.1.1. Artículos científicos**

En el ámbito internacional, el artículo científico titulado “Aprovechar al máximo el conocimiento de su empresa: un marco estratégico” por Von Krogh, Nonaka & Aben (2001), publicada en la revista internacional Long Range Planning (LRP); desarrolla un marco de cuatro estrategias para la gestión del conocimiento. Las organizaciones pueden sacar ventaja de su conocimiento en toda su estructura, ampliar su conocimiento aún más basándose en la experiencia existente, el conocimiento apropiado de los socios y otras organizaciones, desarrollar una experiencia completamente nueva investigando nuevas tecnologías o mercados, basados en este contexto las conclusiones del artículo son las siguientes:

- Los dos procesos centrales de creación y transferencia de conocimiento son esenciales para la ejecución de estas estrategias, ya que van de la mano para un óptimo desarrollo del conocimiento, ya que no solo basta la creación del mismo, sino también la transferencia hacia otros puntos de acopio de información.
- El dominio del conocimiento es fundamental para la gestión, ya que no solo basta con disponer de información relevante o importante para la organización, sino también saber procesarla, para que así sea de utilidad.

Por último, el artículo refiere que el marco está basado en la conceptualización sobre las prácticas de gestión del conocimiento en Unilever, una empresa multinacional de bienes de consumo de rápido movimiento.

En el mismo ámbito, el artículo titulado “Gestión visionaria del conocimiento: el caso de la transformación de Eisai” por Nonaka & Peltokorpi (2006) publicada en la revista Internacional de Aprendizaje y Capital Intelectual; lo autores refieren que, en gran cantidad de empresas, la implementación de prácticas de gestión del conocimiento equivale a actualizar tecnologías de la información. Proponiendo que un movimiento exitoso hacia las prácticas de gestión del conocimiento requiere: síntesis dinámica de visiones, objetivos impulsores, diálogos, prácticas, contexto de apoyo y liderazgo fronético, las conclusiones fueron las siguientes:

- El estudio realizado en Eisai Co., Ltd., muestra que son las visiones dirigidas al bien común, en combinación con un liderazgo fronético y procesos habilitadores adecuados, que aumentaron el compromiso de los empleados con la creación de conocimiento organizacional.
- No se encontró relevancia en procesos basados en el sobre análisis del mercado objetivo y prácticas de gestión del conocimiento desarrollado de arriba hacia abajo, por el contrario, se vieron contraproducente dichas prácticas de gestión en comparación con las primeras mencionadas.

Por último, el ser humano es el gestor de conocimiento. Es por ello que en las organizaciones deben ser creados los escenarios ideales para así acopiar el conocimiento de las personas y transformarlo en patrimonio para las organizaciones.

Por su parte, el artículo científico titulado “Uso del sistema de gestión del conocimiento y desempeño laboral: un modelo de contingencia multinivel” por Zhanng X (2017), publicado en la revista MIS Quarterly: Sistemas de información gerencial; el autor desarrolla una mejor

comprensión del desempeño laboral en el contexto de poner en marcha un sistema de gestión del conocimiento (KMS). El enfoque de teorización del contexto que informa la conceptualización del uso de KMS y la identificación de factores de contingencia. Específicamente sobre el uso de información de sistemas está adaptada para desarrollar el constructo en el contexto de una SGC, el usuario y el liderazgo también se utilizan para identificar cuatro factores de contingencia que afectan el uso del KMS y la relación de desempeño laboral, las conclusiones del artículo son:

- Se sostiene que el uso intensivo de KMS afecta positivamente el desempeño laboral y los cuatro factores de contingencia moderan esta relación. Los resultados obtenidos de las validaciones realizadas apoyaron en gran medida el modelo.
- Una perspectiva de contingencia de la gestión del conocimiento afirma que hay una necesidad de un ajuste entre las soluciones de gestión del conocimiento y los contextos de toma de decisiones que apoyan, es decir que un modelo de contingencia es necesario y debe abarcar varios niveles de la organización.

Por último, se advierte que la relación entre un sistema de gestión del conocimiento bien implementado o ejecutado está directamente relacionada con el desempeño laboral, es por ello que el implementar un modelo de contingencia que sea multinivel y además se adapte a los contextos de toma de decisión, es indispensable para un correcto manejo de la organización.

En el mismo ámbito, el artículo titulado “Un marco unificado de perspectivas organizacionales y gestión del conocimiento y su impacto en el desempeño laboral” por Kasemsap (2017), publicado en la revista IGI Global, el autor presenta el marco y el modelo casual de la cultura organizacional, el clima organizacional, la gestión del conocimiento y el desempeño laboral relacionados con la orientación a los procesos comerciales. Argumenta que las dimensiones de la cultura organizacional, el clima organizacional y la gestión del

conocimiento han medido un efecto positivo en el desempeño laboral, de lo cual se concluye que:

- La gestión del conocimiento interviene positivamente las relaciones entre la cultura organizacional y el desempeño laboral y entre el clima organizacional y el desempeño laboral, es decir llevar una adecuada gestión del conocimiento es indispensable.
- La relación que existe entre las variables antes mencionadas es directa, ya que al indisponer de alguna de ellas o tener alguna falencia en el clima organizacional, la cultura organizacional o en la gestión del conocimiento, se ve reflejado en el desempeño laboral.

Además, El autor refiere que la comprensión de los constructos teóricos de cultura organizacional, clima organizacional, gestión del conocimiento y el desempeño laboral mediante el uso del marco y modelo causal no solo informara a los investigadores de un mejor diseño para estudiarlos, sino que también ayudan a comprender las relaciones entre diferentes factores.

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

En el ámbito nacional, en la tesis titulada “Hacia un modelo de gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño general y estrategia de implantación” por Hopkins (2006), sustentada en Lima para optar el grado de Magíster por la Pontificia Universidad Católica del Perú; el autor busca encontrar los medios para que los docentes agilicen el proceso de creación y mejora del conocimiento para la mejora de sus métodos de enseñanzas y por ende mejore el proceso de aprendizaje de los alumnos, usando el método cuantitativo realizando entrevistas a una muestra compuesta por 6 profesores, 24 padres de familia y 30 alumnos de secundaria; se llega a las conclusiones de esta investigación son las siguientes:

- Los entrevistados señalan que en el Perú se vive en dos mundos distintos; una de clase alta y otra que es desfavorecida, por tanto, para reestablecer la viabilidad del país se tiene que educar a los estudiantes en valores sobre responsabilidad social, con el propósito de reducir las diferencias económicas y sociales actuales.
- De acuerdo a los padres entrevistados, las habilidades y hábitos que los profesores deben incentivar en los alumnos para ser exitoso en el siglo XXI son; (a) orden, (b) disciplina, (c) perseverancia, (d) autoestima son esenciales para ser competitivos en un mundo futuro. Así como, la capacidad de análisis y de selección de información de los alumnos.

Además, la investigación fue de tipo descriptivo – propositiva de campo, se usaron entrevistas y *focus groups* para lograr el entendimiento de; (a) los profesores, (b) padres de familia y (c) alumnos. Con el objetivo de estudiar, evaluar, analizar y entender la realidad del Colegio Peruano Británico, desde el contexto de la creación de un modelo de la gestión de conocimiento.

En el mismo ámbito, la tesis titulada “La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018” por Ayala & Pajuelo (2018), sustentada en Perú para obtener el grado de Licenciado por la Universidad Tecnológica de Lima, Perú; otorga un marco adecuado sobre motivación y desempeño laboral, con una muestra de 113 colaboradores a los que se les formuló un cuestionario. De este modo, esta investigación está relacionada a la presente investigación, debido a que, busca determinar el poder que tiene la motivación respecto al desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad y, las conclusiones de esta investigación fueron las siguientes:

- La motivación tiene una influencia de primera mano proporcional con el desempeño laboral de los trabajadores del juzgado de subespecialidad comercial de la Corte

Superior de Lima. Esto quiere decir que, a mayor motivación para los trabajadores, mayor será su desempeño.

- De acuerdo con los resultados estadísticos confirman que la motivación es media en los colaboradores del juzgado.
- Según la tabla de productividad, el desempeño laboral es bajo de acuerdo al ranking de ejecución de metas.
- Un 67% fue identificado entre los trabajadores de dichos juzgados, no podrán resolver más expedientes de los fijados por la oficina de productividad, por esta razón, es bajo el nivel de desempeño laboral, debido a que existe una ausencia de materiales y equipos para realizar sus tareas asignadas.

Por último, en esta investigación se aplicó el método hipotético, deductivo, de enfoque cuántico de tipo aplicado, de diseño no experimental-transversal y de tipo descriptivo causal. Y de esta forma, es importante enaltecer la motivación intrínseca y extrínseca con el fin de que contribuyan verdaderamente en el desempeño laboral de la organización.

En el mismo ámbito nacional, la tesis titulada “El desarrollo del personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondecyt” por Moreno; Ramírez & Tamani (2016), sustentada en la ciudad de Lima para optar por el Título de Licenciada otorgada por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, determina el impacto del desarrollo personal sobre el desempeño laboral de los miembros de la organización evaluada, se empleó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, con una muestra de 83 colaboradores, obteniendo información a través de la aplicación de encuestas; Lo más resaltante de esta investigación es que concluye de manera positiva la influencia del desarrollo personal sobre el desempeño laboral, por esta conclusión consideramos que el desarrollo personal está vinculado al marco de la gestión del conocimiento en una organización, de tal manera, la investigación arriba las siguientes conclusiones:

- Para los miembros de la organización la formación profesional no es relevante para la asunción de obligaciones en la organización, sin embargo, se observa que los colaboradores consideran importante la preparación con cursos de postgrado para el adecuado desenvolvimiento en cargos ejecutivos. Otra evidencia es que la capacidad de liderazgo no ha sido desarrollada por los colaboradores a pesar del tiempo de experiencia en la organización.
- Los colaboradores consideran que podrían mejorar su productividad si la organización los capacita permanentemente de acuerdo a las necesidades y a las obligaciones que desempeñan. Asimismo, consideran importante la capacitación en habilidades blandas.

Por último, el de tipo correlacional causal es usada en la investigación es, el diseño de la investigación es no experimental-transversal debido a que los datos son fueron recolectados en un solo momento y correlacional porque está orientada a determinar el grado de relación existente entre dos fenómenos o hechos evaluados en una misma muestra de sujeto y se utilizó la aplicación de un cuestionario para la recolección de datos.

En el ámbito local, la tesis titulada “Relación de los programas de capacitación en la gestión empresarial de las MYPES exportadoras del sector textil localizadas en la Región Junín 2017”, por Aguilar & Bastidas (2018), sustentada en la ciudad de Huancayo para obtener el grado de Licenciado en Administración por la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt, en esta investigación los más relevante fue comprender la relación de los programas de capacitación con la gestión empresarial de las MYPES del sector textil, la investigación utiliza como muestra 9 microempresas exportadoras del sector textil a las que se les aplico la encuesta como método de recolección de datos. Esto se relaciona con la presente investigación, en el sentido de que, existe una correlación positiva moderada entre programas de capacitación y gestión empresarial, la investigación concluye que:

- El grado de correlación entre programa de capacitación y gestión empresarial de las MYPES tiene un nivel de significancia de 0.478, lo que muestra una correlación positiva entre las variables.
- Los empresarios de Junín, del sector exportador textil tienen pocos conocimientos en temas relacionados a la elaboración de proyectos, presupuestos, planes de mejora y otros. lo que influye en una inadecuada gestión de sus organizaciones.
- La investigación también llega a la conclusión, que los empresarios evaluados de Junín no tienen una visión de futuro clara y definida, tampoco tiene planes estratégicos los que les permitiría monitorear oportunidades y amenazas del entorno a su gestión y finalmente no ejecutan evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos.

Por lo demás, la investigación sigue los métodos básicos y el método científico, utilizaron como diseño general el ex post facto y de diseño específico el correlacional, adoptando el tipo de investigación aplicada y de nivel explicativo. Asimismo, la muestra fue conformada por las MYPES exportadoras de Junín y fueron usados instrumentos para recolectar información cualitativa.

En el mismo ámbito, la tesis titulada “Modelo de gestión por competencias para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional (SENATI) - Huancayo”, por Aquino (2017), sustentada en la ciudad de Huancayo para poder obtener el grado de Ingeniero Industrial por la Universidad Peruana los Andes, esta investigación busca responder la cuestión de fijar la relación entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral en el centro de formación, para este tipo de investigación no se utiliza el muestreo, por lo que se emplea la técnica censal y la encuesta como técnica a través de los cuestionarios Gestión por Competencias y Satisfacción laboral; por tanto existe una relación implícita con el trabajo de investigación, ya que se busca encontrar las bases o fundamentos que gestionan el

conocimiento en una organización y como estos influyen en la satisfacción laboral de sus integrantes, de esta forma, la investigación presenta las siguientes conclusiones:

- La aplicación de gestión por competencias es bajo 55%, medio 42% y alto 3% y respecto a la variable de satisfacción laboral, los colaboradores insatisfechos laboralmente alcanzan el 81% y únicamente el 7% son satisfechos laboralmente.
- Se puede concluir que existe una relación contundente entre las variables gestión por competencias y satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional.

Por lo demás, la investigación es aplicada de nivel descriptiva – explicativa y correlacional. Además, tiene un diseño no experimental y transversal. La población está conformada por 59 integrantes del centro de formación profesional de Huancayo.

Otra tesis titulada “Motivación laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Etucsa S.A.C. Huancayo 2017”, por Novoa (2018), sustentada en la ciudad de Huancayo para obtener el grado de Bachiller en Administración por la Universidad Continental, esta investigación tiene como objetivo identificar la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa en mención, por tanto existe una relación con nuestro trabajo de investigación, debido a busca encontrar fundamentos en los que se basan los resultados del desempeño laboral en una organización, la muestra utilizada fue de 17 trabajadores de la empresa de transportes terrestre interprovincial ETUCSA SAC. con la encuesta como técnica de recolección de datos; de esta manera, la investigación tiene las siguientes conclusiones:

- La noción de motivación no es simple, los enfoques y teorías ayudaron a comprender la complejidad y particularidad que tienen los integrantes de una organización en el desempeño laboral, los cuales están compuestos por objetivos, incentivos y rendimiento.

- Los niveles de: (a) recompensa, (b) voluntad, (c) esfuerzo, (d) interés, (e) actitud, (f) habilidad, (g) efectividad y (h) capacidad tiene influencia positiva en relación al desempeño laboral en la empresa Etucsa S.A.C.

En última instancia, la tesis en mención corresponde a cinco tipos de investigación, aplicada, seccional, descriptiva, cuantitativa y micro sociológica, asimismo, presenta un diseño de investigación no experimental y de carácter descriptivo correlacional, ya que se realizó en un tiempo determinado para analizar su influencia e interrelación entre variables. Se encuesta fue técnica de recolección de datos, la misma que fue aplicada a 17 trabajadores de la empresa Etucsa S.A. Huancayo.

En el ámbito internacional, la tesis titulada “Gestión del conocimiento en las organizaciones: Generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua” por Alemán (2015), sustentada en Venezuela para obtener el grado de Magíster por la Universidad de Carabobo de Valencia; en esta investigación lo más destacado es la búsqueda de la relación la dinámica de los procesos y tecnologías innovadoras en el desempeño laboral de los recursos humanos: el muestreo fue realizado por niveles jerárquicos o estratos de las estructura de las organizaciones, tomando una muestra intencional como unidad de análisis, obteniendo un total de 110 personas, entre personal directivo y personal supervisor, eligiendo la encuesta como técnica de recolección de datos. En este sentido, se relaciona con la presente investigación debido a que, tuvo como objetivo analizar la gestión del conocimiento en las organizaciones como generador de valor en el desempeño laboral, las conclusiones de la referida investigación fueron las siguientes:

- La gestión del conocimiento está relacionada directamente al desempeño laboral, puesto que, promueve actitudes hacia éste, creando niveles más altos de satisfacción; es un fundamento de suma importancia para el aprendizaje organizacional, la efectividad laboral y, por tanto, para el desempeño laboral de una organización.

- Respecto al objetivo general del trabajo, el generador de valor en la gestión del conocimiento en el desempeño laboral, la mayor fortaleza de las organizaciones en relación a la gestión del conocimiento es el uso de normas y procedimientos. Las organizaciones tienen el deber esforzarse para así optimizar el desempeño laboral por intermedio de la practica continua de la cultura del conocimiento, sumada a las prácticas de gestión del conocimiento tiene influencia sobre los niveles de satisfacción y el desempeño laboral, además, están relacionadas positivamente al uso de Tecnologías de la Información.

Finalmente, la investigación es de tipo descriptiva, transaccional, de campo y no experimental, adicionalmente, la observación mediante encuesta ayudó a la recopilación de la información.

En el mismo contexto, la tesis intitulada “Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetalero” por Marulanda (2015), sustentada en Colombia para optar por del grado de Doctor por la Universidad Nacional de Colombia de Manizales, Caldas; en esta investigación lo más resaltante es el desarrollo de un modelo para la evaluación de la gestión del conocimiento para PYMES, además, se determinó una escala de medición del modelo básico de evaluación, se utilizó el cuestionario como método de obtención de la información aplicada a una muestra de 110 empresas, la recolección de datos se realizó a través de visitas personalizadas a los gerentes o encargados de las compañías en el momento del desarrollo del cuestionario. De esta forma, esta investigación se relaciona con nuestro tema de investigación, debido a que se estableció a partir de bases teóricas y metodológicas para la evaluación de la gestión del conocimiento en coherencia con la dinámica del desarrollo organizacional basado en conocimiento, de esta forma, la investigación concluye:

- El modelo de evaluación propuesto sugiere a las PYMES integrar la gestión del conocimiento para el proceso de innovación, con capital humano formado en gestión de la información y gestión del aprendizaje organizacional para la apropiación de herramientas digitales para la gestión del conocimiento.
- Se logró caracterizar el estado de la gestión del conocimiento del sector TI del eje cafetalero. Además, se diseñó un ejemplar para la evaluación de la gestión del conocimiento para ese sector, asimismo, el modelo se validó en un 73% de la población del sector en mención.
- Las PYMES cafetaleras dedicadas al desarrollo de software, logran la gestión del conocimiento desde sus labores administrativas y técnicas, así como, desde los procedimientos de uso intensivo del conocimiento y comunidades de práctica.

Por último, la investigación utilizó la metodología de tipo exploratoria, explicativo y correlacional. A partir de estas metodologías, se partió para construir y validar el modelo de evaluación desde tres dimensiones, 10 categorías, 38 variables y 87 indicadores.

Como investigación internacional, se tiene la tesis titulada “Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo de 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de capacitación y selección”, por Alava & Gómez (2016), sustentada en Ecuador para optar por el grado de Magíster otorgado por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; esta investigación tiene como propósito comprender la disminución periódica del desempeño laboral y por consiguiente el no alcance de los objetivos planteados por la entidad pública. En esta investigación se resalta el desarrollo de un aplicativo para el monitoreo del subsistema de capacitación y selección para el sistema de talento humano. La investigación realizada fue descriptiva, usando un método cuantitativo, con una muestra de 140 servidores

públicos de la coordinación zonal 8 a quienes se les aplicó un cuestionario. La mencionada investigación tiene por conclusiones lo siguiente:

- En el 2014 la evaluación en el subsistema de talento humano en el desempeño laboral de la organización en estudio, evidencia una insatisfacción, la cual ocasiona una disminución en el desempeño laboral.
- Las deficiencias en el proceso de selección, estarían relacionadas a las carencias en el nivel de competencias técnicas para el desarrollo de sus funciones, por lo que se recomienda el perfeccionamiento de los filtros y el perfil antes de ejecutar la selección del personal.
- Otras faltas fueron evidenciadas en la ejecución de las capacitaciones y en todo su proceso, dando como resultado que los conocimientos institucionales son inadecuados, debido a que el proceso de inducción no está bien estructurado.
- El trabajo de investigación culmina proponiendo la mejora de los subsistemas del área del talento humano: (a) selección de personal, (b) capacitación de personal y (c) compensación.

Como acotación final, esta investigación muestra la clara necesidad de la adopción de los conceptos y fundamentos de la gestión del conocimiento en una organización, el cual le permitirá mejorar el proceso de aprendizaje en todos los niveles. Asimismo, esta investigación utilizó para un estudio minucioso de la problemática el enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo de los miembros de la organización mediante encuestas y entrevistas.

## 2.2. Bases teóricas

Variable 1 - Gestión del conocimiento		
Contextualización		
Autor	Contenido	Conclusión
Peréz & Gutiérrez (2008, pp.18-19) en su libro Gestión del conocimiento en las organizaciones	Distinguen tres etapas (Era agrícola, era industrial y era del conocimiento) dentro del desarrollo de la historia de la humanidad, donde el conocimiento, el capital, el trabajo y la tierra han ido tomando un grado de relevancia en la producción de riqueza	El conocimiento en un sostén de la economía actual, no obstante, el conocimiento por cuenta propia no se manifiesta como una fuente de valor, ya que necesita la presencia de otros factores para su eficaz funcionamiento y un productivo impacto
Definición		
Autor	Contenido	Conclusión
Valhondo (2002, p. 22)	Señala que la gestión del conocimiento consiste en comprender las causas de las personas y procesar sus actividades, en el interior del ámbito de una organización. El cual delimita las funciones y responsabilidades propias de su puesto	Debe existir un alineamiento por una parte de metas y propósitos individuales y por el otro la visión y metas de la organización para el desarrollo de actividades que permitan alcanzar un resultado esperado.
Pérez & Gutiérrez (2008)	La gestión del conocimiento se entiende como la disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas	El objetivo de la GC es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, a fin de ser accesible, compartido y aumentado.
Chiavenato (2007)	Refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa	La gestión del conocimiento busca generar y estructurar ciclos de la información en todos los niveles jerárquicos de la organización para cumplir con el propósito de crear, acrecentar, prosperar y difundir el conocimiento entre sus integrantes

Waterfield & Ramsing (1998)	“un sistema de información gerencial es la serie de procesos y acciones involucradas en captar datos en bruto, procesarlos en información utilizable y luego difundirla a los usuarios en la forma en que estos la requieran.” (Pp. 3-4)	El sistema de información gerencial son las etapas para garantizar el flujo de la información, la entrada, el procesamiento y entrega de la información.
<b>Dimensiones de la gestión del conocimiento en una organización</b>		
<b>Aprendizaje organizativo (obtención e incremento)</b>		
<b>Autor</b>	<b>Contenido</b>	<b>Conclusión</b>
Laudon & Laudon (2012)	Consideran que las organizaciones como los seres humanos conciben y reúnen experiencia y conocimientos a través de una diversidad de procedimientos de aprendizaje organizacional.	Las organizaciones que aprenden ajustan su comportamiento para reflejar ese aprendizaje mediante la creación de nuevos procesos y la modificación de los patrones de la toma de decisiones.
Pérez & Gutiérrez (2008, p. 106)	Caracterizaron el flujo del conocimiento en las organizaciones en tres fases críticas: (a) creación y generación de conocimiento, (b) captura del conocimiento y (c) diseminación y transferencia.	El flujo de conocimiento tiene como único propósito la participación activa y el énfasis de las herramientas en la participación de los usuarios de esta información que les permita incrementar y compartir conocimiento.
<b>Organización del conocimiento (almacenamiento)</b>		
<b>Autor</b>	<b>Contenido</b>	<b>Conclusión</b>
Laudon & Laudon (2012, p. 179)	Las organizaciones usan sistemas o bases de datos para almacenar toda la información que generan utilizan; “el software de gestión de bases de datos empresariales es responsable de organizar y administrar la información de la empresa, de modo que sea posible acceder a ella y utilizarla de forma eficiente”.	Un sistema de información efectivo provee a los usuarios información precisa, oportuna y relevante, a fin de eliminar errores, ser usada para la toma de decisiones y ser apropiada para las funciones o tareas que se requieran.
Laudon & Laudon (2012, p. 210-212)	Describen como las organizaciones a través del tiempo evolucionaron la forma de almacenar la información	Las organizaciones en un principio reunían y almacenaban información de cada área funcional de la organización por separado, de esta forma, coexistían cientos de archivos.
<b>Distribución y compartimiento del conocimiento (distribución, aplicación y uso)</b>		
<b>Autor</b>	<b>Contenido</b>	<b>Conclusión</b>

Dessler & Varela (2011)	Consideraron que en la transferencia del conocimiento en un programa de capacitación dentro de las organizaciones; “(...) Solo alrededor de 10% al 35% de los aprendices transfieren lo que aprendieron a sus puestos de trabajo un año después de la capacitación (...)” (p. 210).	Es fundamental que los colaboradores usen las nuevas habilidades adquiridas y garantizar que cuenten con las herramientas y los materiales necesarios para que exploten sus nuevas habilidades.
Robbins & Judge (2013)	definieron un grupo de trabajo: “(...) como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares (...)” (p. 309).	“un equipo de trabajo genera sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado, los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (Robbins & Judge, 2013, p. 309)
Para Dessler & Varela (2011)	Un equipo de trabajo se organiza cada vez más alrededor de equipos y procesos, en vez de funciones especializadas, la competencia global implica una mayor presión para el desempeño.	Las organizaciones implementan políticas y prácticas de alto desempeño en los centros laborales, los que comprenden sistemas gerenciales, los mismos que deben ser adaptables y dúctiles, basados en trabajo en equipo y decisiones colaborativas.
Senge (2012)	El proceso de aprendizaje de un equipo radica en alinearse y desarrollar la capacidad para crear los resultados que los miembros realmente desean.	El proceso se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y el dominio personal, pero lo que realmente importa es saber trabajar juntos.
Dessler & Varela (2011, p. 199)	Consideraron que la mayoría de las organizaciones hacen capacitaciones para sus empleados con el fin de que puedan trabajar en equipo y tengan la capacidad de decidir sobre temas vinculados a sus labores	Las organizaciones transfieren el conocimiento a sus colaboradores a fin de que tengan la capacidad de decidir.
Newstrom (2011, p. 193)	El <i>empowerment</i> es todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral.	El facultamiento quita las características que provocan impotencia, simultáneamente fortalece la sensación de eficacia individual de un miembro de una organización.
Senge (2012, p. 19)	La disciplina del aprendizaje en equipo inicia con el diálogo, el cual es la capacidad de los que conforman el equipo de trabajo para suprimir las conjeturas e ingresar en un genuino pensamiento conjunto.	El aprendizaje en equipo comprende controlar las que se consideran las dos formas en las que conversa un equipo de trabajo; el diálogo y la discusión.

Laudon & Laudon (2012)	los principales sistemas de administración de conocimiento empresarial integran potentes tecnologías y herramientas de portal y colaboración.	Los portales de conocimiento son recursos de conocimiento interno junto con herramientas para correo electrónico, chat, grupos de discusión y videoconferencias
Laudon & Laudon	un sistema del conocimiento tiene las siguientes características; (a) Conserva una base de datos de expertos de la organización, (b) contiene soluciones aceptadas a problemas conocidos, (c) Mejora y facilita la comunicación entre los empleados que necesitan conocimiento y los expertos que ya tiene adquirieron el conocimiento.	Al crear la base de datos de soluciones en forma de preguntas frecuentes, mejores prácticas o manuales con las soluciones obtenidas de la comunicación antes descrita, se facilita el desarrollo y gestión
Laudon & Laudon (2012, p. 434)	Consideraron que los sistemas expertos aprehenden el conocimiento tácito de los miembros expertos de la organización	Las organizaciones también poseen un conocimiento y experiencia que han almacenado con el transcurrir del tiempo. Los autores consideran que este conocimiento organizacional es posible capturar y almacenar a través del razonamiento con base en el caso.
Laudon & Laudon (2012, pp. 435-438)	Proponen tres opciones para la aplicación de inteligencia en las organizaciones: sistemas de lógica difusa, redes neuronales y algoritmos genéricos.	Las organizaciones cuentan con tres opciones viables para la aplicación de la inteligencia.
Nonaka & Takeuchi	Modelo de Nonaka & Takeuchi creación del conocimiento: Se observa el conocimiento tanto a nivel individual como colectivo y la gestión del conocimiento en el contexto de una organización.	El aprendizaje, en una instancia, de individuo a individuo y, por otra, el aprendizaje formal. El conocimiento explícitamente reunido, ordenado, clasificado y documentado, así como, el conocimiento tácito y procedente tanto de los miembros de la organización como de ambiente.
Kaplan y Norton	Modelo de Kaplan y Norton: Cuadro de mando integral: El modelo integra a los sistemas habituales de seguimiento y control para la gestión de organizaciones, ciertos aspectos no financieros que restringen la consecución de resultados económicos.	El modelo proporciona un catálogo de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de manejarse a partir del punto de vista del conocimiento. Así mismo, incorpora en los sistemas de información al alcance de los que toman decisiones, variables estratégicas por encima de los tradicionales.

Variable 2 - Desempeño laboral		
Idea preliminar		
Autor	Contenido	Conclusión
Yuchtman & Seashore (1967)	Definieron el desempeño como “la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos”	La evaluación del desempeño surgiría como un proceso de carácter sistemático, formal y constante para muchas organizaciones, con el propósito de brindar una evaluación respecto a la efectividad con la que los integrantes de una organización cumplen con sus objetivos y metas.
Evaluación de desempeño laboral		
Autor	Contenido	Conclusión
Dessler & Varela (2011)	la evaluación de desempeño “(...) significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque evaluar el desempeño por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación (...)” (p. 222)	Las organizaciones con el objetivo de buscar eficiencia en el uso de sus recursos, evalúa constantemente el desempeño de un trabajador y para ello genera estándares y herramientas para este objetivo.
Newstrom (2011)	Mencionó que la evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados	El desempeño está basado en los sistemas de recompensa, como se comparte la información con ellos y se generan formas de mejorar los resultados.
Robbins & Judge (2013)	Respecto a los objetivos de la evaluación de desempeño laboral indicaron que consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos, también el detectar las necesidades de capacitación y desarrollo.	La evaluación de desempeño ayuda a la administración de una organización en la toma de decisiones respecto al personal, debido a que las organizaciones regularmente están promoviendo a sus trabajadores y buscando que estos mejoren su rendimiento y brinden herramientas para que se desarrollen.
Chiavenato (2007)	Mencionó que el interés de la evaluación no está en el desempeño general, sino precisamente, en el desempeño de un puesto y el comportamiento de la persona que lo ocupa.	El esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de

		todas aquellas variables que lo condicionan.
Newstrom, 2011, (p. 146)	La evaluación de desempeño laboral resalta el desempeño actual y los objetivos futuros	La participación del colaborador en la determinación de objetivos y metas recíprocas con el supervisor o evaluador y el conocimiento de los resultados alcanzados durante la última evaluación de desempeño.
Newstrom (2011, p. 148)	Sugiere un enfoque basado en un amplio estudio en relación con el procedimiento de evaluación de desempeño laboral y teniendo en cuenta los protocolos más efectivos.	Se considera que la entrevista de evaluación con el colaborador se más provechosa si el evaluador cumple con ciertos requisitos.
<b>Responsabilidad de la evaluación de desempeño</b>		
<b>Autor</b>	<b>Contenido</b>	<b>Conclusión</b>
Chiavenato (2007, pp. 244-245)	la responsabilidad dependerá de la política aprobada y adoptada por el área de recursos humanos de la organización.	La responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida: (a) al gerente, (b) al propio individuo, (c) al individuo y al gerente conjuntamente, (d) al equipo de trabajo, (e) al área encargada de la administración de recursos humanos o (f) una comisión de evaluación del desempeño.
<b>Objetivos de la evaluación de desempeño</b>		
<b>Autor</b>	<b>Contenido</b>	<b>Conclusión</b>
Chiavenato (2007, p. 247)	La evaluación de desempeño laboral tiene por objetivo monitorear la calidad del desempeño de los integrantes de la organización.	La evaluación no debe enfocarse en el aspecto superficial y unilateral del gerente o evaluador en relación con el desempeño funcional del colaborador.
Chiavenato (2007)	Mencionó sobre la evaluación del desempeño; no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorarlos resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcázar diversos objetivos.	Existen como objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño y los expone en tres fases.
<b>Beneficios de la evaluación de desempeño</b>		

Chiavenato (2007, p. 248)	sugiere que la evaluación de desempeño planeada, coordinada y ejecutada apropiadamente gestiona beneficios para el corto plazo, mediano y largo plazo.	Los beneficiarios del proceso vienen a ser: (a) al individuo, (b) al gerente y (c) la empresa u organización y la sociedad.
Sistemas y métodos de evaluación de desempeño laboral		
Newstrom (2011)	En un contexto actual altamente competitivo muchas “...organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. La administración por objetivos es un proceso cíclico...consta de cuatro pasos para alcanzar el desempeño deseado” (p. 145)	Los sistemas de administración por objetivos se benefician del interés individual de autoadministración expresado por muchos colaboradores y se empeñan más en obtener los objetivos fijados por ellos mismos, por tanto, esto les posibilita alcanzar impacto en el éxito de la organización.
Dessler & Varela (2011)	Menciona los siguientes métodos: método de escala de puntuación gráfica, método de clasificación, método de comparación por pares, método de distribución forzada y método de incidente crítico.	Se recomienda el uso o combinación de diversos métodos y enfoques, así como, la ejecución y monitoreo de la evaluación del desempeño laboral de forma continua y computarizada.
Chiavenato (2007)	Indicó que; “(...) varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas (...)” (p. 249).	La evaluación del desempeño no representa por si solo una finalidad, sino un medio para elevar la satisfacción laboral en una organización. Por otro lado, la evaluación de desempeño se considera un medio para obtener información y datos relevantes.
Robbins & Judge (2013)	Sugirieron que; “(...) algunos evaluadores ven el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan (...)” (p. 560)	se indica que no hay seguridad de que las evaluaciones sean exactas, ya que los gerentes distorsionan de intencional las calificaciones de desempeño con la finalidad de mantener relaciones positivas con sus subalternos.
Robbins & Judge (2013, pp. 560-562)	Para mejorar el proceso de evaluación de desempeño laboral, sugirieron puntualmente: el uso de múltiples evaluadores, evaluación selectiva, capacitación de evaluadores y dar a los trabajadores el proceso debido	La propuesta de aplica con el propósito de que los trabajadores incrementen su apreciación de que reciben un trato justo. Con el propósito, de lograr un proceso más objetivo y justo.

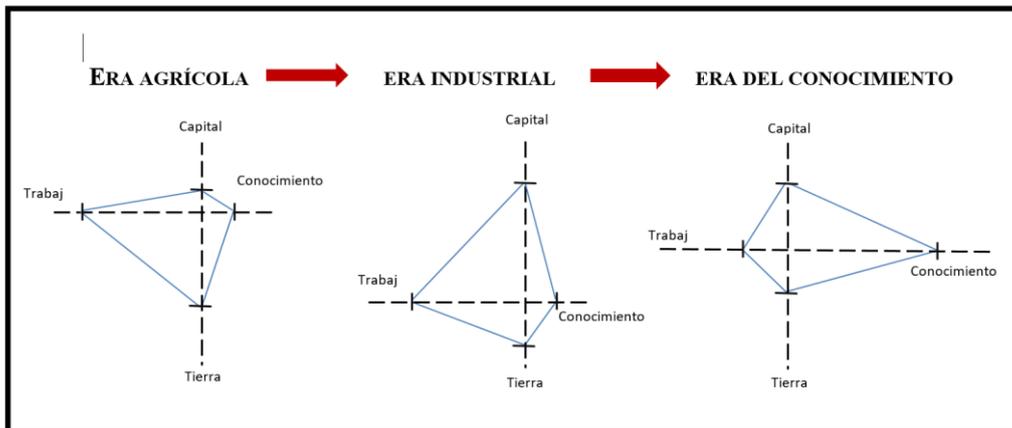
Factores que afectan el desempeño laboral		
Chiavenato (2007, p. 243)	Indicó que el rendimiento o desempeño laboral; cambia de un colaborador a otro y este se supedita a diversos componentes que condicionan e influyen en el resultado final.	el empeño personal obedece a la destreza, experiencia y potencial del individuo y a su apreciación de la relevancia que representará. De esta forma, el rendimiento o desempeño laboral en el cargo está en función de los diversos factores que lo restringen.

## 2.2.1. Variable 1 - Gestión del conocimiento

### 2.2.1.1. Contextualización

En la actualidad, las organizaciones que buscan sobrevivir a escenarios cambiantes, enmarcados en un sinfín de complicaciones e incertidumbres que otorga el mercado, requieren del manejo de estrategias enfocadas a la mejora continua de sus procesos empresariales que permitan elevar el grado de competitividad respecto a otras empresas en el medio. En ese marco, el conocimiento de una organización puede cumplir un papel fundamental en la creación de valor, esto supeditado a que las capacidades de una organización pueden asentarse en el conocimiento que posee y su necesidad de generar nuevos conocimientos.

Los autores Pérez y Gutiérrez (2008) en su libro *Gestión del conocimiento en las organizaciones*, distinguen tres etapas dentro del desarrollo de la historia de la humanidad, donde el conocimiento, el capital, el trabajo y la tierra han ido tomando un grado de relevancia en la producción de riqueza.



**Figura 1.** Etapas del desarrollo de la humanidad

**Fuente:** Adaptado de Pérez & Gutiérrez (2008, p. 18)

De este gráfico, se puede denotar que en la era agrícola se consideraban como activos principales al trabajo y la tierra para la creación de riqueza, dejando de lado a activos tales como el capital o el conocimiento para su desarrollo. Posteriormente, en la era industrial, el capital comienza a ser estimado como un activo esencial para la creación de riqueza, relegando a la posesión de tierras a seguir siendo un indicador relevante de producción de riqueza. Finalmente, en la era contemporánea, el conocimiento viene siendo representado en muchas organizaciones como un activo esencial de desarrollo.

Teniendo en cuenta lo referido, la capacidad de asociar y manejar una variedad de agentes y factores en la creación de la riqueza, ha convertido al conocimiento en un sostén de la economía actual, no obstante, cabe mencionar que el conocimiento por cuenta propia no se manifiesta como una fuente de valor, puesto que necesita de la presencia de otros factores para su eficaz funcionamiento y un productivo impacto. Por ende, en medio de un panorama tan abrupto y cambiante, las empresas optan por desarrollar estrategias adaptativas que contemplen toda actividad empresarial; desde la producción de un bien hasta su colocación, pasando por la organización y su cultura interna. (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 24)

### **2.2.1.2. Definición**

Para realizar una conceptualización clara acerca de la variable gestión del conocimiento, se vio por necesario comenzar con la definición propuesta por Valhondo (2002, p. 22) quien señala que la gestión del conocimiento consiste en comprender las causas de las personas y procesar sus actividades, en el interior del ámbito de una organización. El cual delimita las funciones y responsabilidades propias de su puesto, es decir, debe existir un alineamiento por una parte de metas y propósitos individuales y por el otro la visión y metas de la organización para el desarrollo de actividades que permitan alcanzar un resultado esperado. Por otra parte, los autores Pérez & Gutiérrez (2008) refieren acerca de la gestión del conocimiento:

(...) se entiende como la disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, de manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de objetivos que persigue la propia organización. (pp. 63-64).

Dicho de otro modo, refiere a la materia el cual se ocupa de la generación de la propuesta y puesta en funcionamiento de sistemas que tienen como propósito transformar el conocimiento en valor para la empresa. Finalmente, se tiene la definición propuesta por el especialista en temas de gestión empresarial, Chiavenato (2007), quien menciona que la gestión del conocimiento “(...) refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa” (p. 341), esto es que la gestión del conocimiento busca generar y estructurar ciclos de la información en todos los niveles jerárquicos de la

organización para cumplir con el propósito de crear, acrecentar, prosperar y difundir el conocimiento entre sus integrantes; cabe señalar, que esta definición es tomada en cuenta para el presente trabajo de investigación.

### **2.2.1.3. Conceptos básicos**

#### **2.2.1.3.1 Datos**

Según Pérez & Gutiérrez (2008) los datos poseen naturaleza material, además, “pueden ser considerados como el soporte físico de la información. Son hechos físicos que no contienen un significado inherente, no incluyen necesariamente interpretaciones u opiniones, y no llevan ningún rasgo indicativo que pueda desvelar su importancia o su relevancia” (p. 37).

Además, los autores indican que los datos son incidentes físicos, fragmentos pequeños o trozos de la realidad, al mismo tiempo consideraron que los datos son capaces de contener y trasladar determinada información. Además, mencionaron que son incidentes reales los cuales no incluyen una connotación propia, asimismo, no contienen forzosamente explicaciones o criterios. Adicionalmente, refirieron que los datos no portan atributos que expongan su trascendencia o su significación o valor.

Para Valhondo (2002, p. 48) los datos: constituyen un cúmulo determinado de sucesos ausentes de prejuicios relacionados a acontecimientos. Asimismo, precisan que, para el entorno empresarial y organizacional, los datos se podrían describir como; un inventario organizado de hechos. Por ejemplo, cuando un cliente va a una cafetería y realiza un consumo, este hecho se puede describir específicamente por los datos: cuándo consumió, qué bebidas o alimentos compró, con qué medio de pago abonó, entre otros. Sin embargo, estos datos por si solos no indican las circunstancias ni los motivos por las que el usuario acudió a esa cafetería, tampoco, se puede pronosticar si regresará.

Las organizaciones necesitan y demanda ordenar, almacenar y clasificar datos, además, algunos sectores industriales son intensamente dependientes de estos datos, por ejemplo; bancos, aseguradoras, supermercados, entidades estatales, entre otras y a estas industrias se consideran culturas de datos, puesto que, consideran esencial el registro de datos, además, la gestión conveniente y eficiente de los mismos es indispensable para el éxito de estas organizaciones. No obstante, Para Valhondo (2002, p. 48) mencionó que para diversas organizaciones eventualmente grandes cantidades de datos no es lo más óptimo. Debido a que, abundantes datos complican la determinación o identificación del significado o lo que representan estos en sí.

#### **2.2.1.3.2 Información**

Para un análisis del concepto de información Pérez & Gutiérrez (2008) indicaron que, la información: “(...) debe ser identificada como el contenido semántico de los datos. En este sentido, la información no posee una naturaleza física o material (como pasaba en el caso de los datos), sino una naturaleza conceptual, pertenece al territorio de lo conceptual.” (p. 39).

Drucker considera a la información como: “(...) datos dotados de relevancia y propósito (...)” (citado en Valhondo, 2002, p. 48). Asimismo, Drucker para evidenciar la diferencia entre dato e información, expone el ejemplo siguiente: “(...) Un buen gestor tiene en cuenta los controles en la cadena de montaje que aseguren la calidad de los productos. De vez en cuando aparecen productos con algún defecto, pero son meros datos y no son preocupantes (...)” (citado en Valhondo, 2002, p. 48), con la restricción de que, este número se mantenga entre los límites de probabilidad aceptable. Sin embargo, “(...) Cuando el número de productos defectuosos rebase un cierto límite, el dato se convierte en información y representa una llamada para una acción correctiva.” (Citado en Valhondo, 2002, p. 48).

Por su parte, Shanon (citado en Valhondo, 2002, p. 49) considerado el pionero de la Teoría de la Información, además, investigador que ha estudiado la información, describió a la

información a modo de: mensaje, frecuentemente con aspecto de documento y con atributos de ser palpable o escuchable. Asimismo, mencionó que los mensajes necesitan de la existencia de un emisor y de un receptor. El mensaje busca modificar la manera cómo el receptor advierte algo, afecta o modifica su entendimiento y su proceder. De esta forma, Shannon considera que el mensaje tiene que comunicar, primordialmente representa “dar forma a”. Por tanto, se busca modelar o influir en quien recibe el mensaje, afirmando que es el receptor quien otorga la jerarquía de información al mensaje recibido.

De manera que; la información posee significado, sin embargo, con la capacidad de cambiar la percepción del receptor, excepto que por sí sola cuenta con estructura propia y esta sistematizada con una finalidad u objetivo (Valhondo, 2002, p. 49).

Por otra parte, la gestión del conocimiento se apoya firmemente en un sistema de gestión, además que la información debe ser comprensible, coherente y oportuna, se considera como modelo un sistema de información gerencial que según Waterfield & Ramsing (1998): “un sistema de información gerencial es la serie de procesos y acciones involucradas en captar datos en bruto, procesarlos en información utilizable y luego difundirla a los usuarios en la forma en que estos la requieran.” (Pp. 3-4) tomando en cuenta esto último, es indispensable que la información tenga que llegar a los usuarios de manera entendible y oportuna, de nada sirve una adecuada recolección y procesamiento de datos si no llega a las manos de quien la solicita siendo el tiempo el factor necesario para el adecuado funcionamiento del sistema de información.

Un sistema de información no solo es el uso de una software y capacitación del mismo, implica la buena comunicación entre el personal sobre situaciones que afecten el trabajo y el desempeño, ya que la información variará en función del uso al que esté destinada, de este modo se garantiza el flujo de información (entrada-proceso-salida).

Según Laudon y Laudon en su libro "Sistemas de Información Gerencial", un sistema de información gerencial (SIG) es un conjunto de componentes interrelacionados que recopilan, procesan, almacenan y proporcionan información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. El SIG utiliza tecnología de la información para proporcionar información precisa y oportuna que permite a los gerentes tomar decisiones informadas (Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 2020, p.16)

Los autores señalan que un SIG típico está compuesto por hardware, software, datos, personas y procesos. El hardware incluye dispositivos como computadoras, servidores y dispositivos móviles, mientras que el software incluye aplicaciones que permiten el procesamiento de datos y la generación de informes. Los datos son la materia prima del SIG, y los procesos son los procedimientos que se utilizan para recopilar, procesar y analizar los datos informadas (Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 2020, Pp. 20-21)

Los SIG se utilizan en todas las áreas de una organización, desde la contabilidad y las finanzas hasta la gestión de recursos humanos y la logística. Los SIG pueden ser diseñados y adaptados para satisfacer las necesidades específicas de una organización, y pueden ser utilizados para mejorar la eficiencia, la eficacia y la competitividad de una organización.

En resumen, según Laudon y Laudon, un SIG es un sistema integral que utiliza tecnología de la información para recopilar, procesar y proporcionar información que permite a los gerentes tomar decisiones informadas y controlar los procesos de una organización.

#### **2.2.1.3.3 ¿Qué es el conocimiento?**

Una definición sobre conocimiento que sea de uso universal es compleja de hallar, sin embargo, se puede indicar que el conocimiento es adquirido por un individuo mediante la experiencia o el aprendizaje y aceptado por criterios de la comunidad a la que pertenece.

En referencia al concepto de conocimiento Pérez & Gutiérrez (2008) mencionaron que el conocimiento; “debe ser identificado con un tipo especial de estados mentales (o

disposiciones neuronales) que posee un individuo y que presentan una serie de características propias” (p. 42). Asimismo, los autores describen que, partiendo de una serie de sucesos de aprovechamiento y síntesis de información un individuo obtiene estos estados mentales y que estos a su vez sirven de guía en sus acciones y su conducta, o sea, gobiernan las decisiones que adopta el individuo.

En el mismo sentido, un reconocido estudio menciona que:

No se puede dudar que todos nuestros conocimientos comienzan con la experiencia, porque, en efecto, ¿cómo habría de ejercitarse la facultad de conocer, si no fuera por los objetos que excitando nuestros sentidos de una parte, producen por si mismos representaciones, y de otra, impulsan la inteligencia a compararlas entre sí, enlazarlas y separarlas, y de esta suerte componer la materia informe de las impresiones sensibles para formar ese conocimiento de las cosas que se llama experiencia? En el tiempo, pues, ninguno de los conocimientos precede a la experiencia, y todos comienzan en ella. (Kant,1983, p. 65)

De este concepto se deduce que todos los conocimientos parten de la experiencia, debido a que la capacidad de conocer se ejercita por los objetos que excitan los sentidos, y crean representaciones, por otro lado, promueven a la inteligencia a clasificar, unir y confrontar para de esta forma confeccionar un recuerdo y a partir de ello crear conocimiento originado de las experiencias en transcurso del tiempo. Asimismo, se concluye que todos los conocimientos inician en la experiencia, sin embargo, no son preexistentes a la experiencia.

Drucker (1959) instauró el término trabajador del conocimiento, mencionó que los trabajadores del conocimiento; son personas o colaboradores quienes brindan o añaden mayor valoración a los productos y servicios de una organización empleando y dedicando su conocimiento. Lo que es lo mismo, la expresión se asigna a personas o colaboradores que contribuyen su personal conocimiento experto, anticipadamente obtenida, a su labor. (Citado

en Valhondo, 2002, p. 32). Preciso que, esta denominación no se designa únicamente a los trabajadores vinculadas a las áreas de informática y/o computación, sino que engloba a todos los trabajadores que tienen y aplican el conocimiento en sus actividades diarias, tal es el caso de; (a) analistas financieros y contables, (b) ingenieros, (c) médicos, (d) albañiles, (e) mecánicos, (f) técnicos electricistas, entre otros.

Maturana & Varela (1990) indicaron que, sus investigaciones en relación a las bases biológicas del conocimiento humano “(...) saldan favorablemente la pregunta acerca de si las organizaciones son, o no, sistemas inteligentes. Lo son en el sentido de que, como sistema social humano, son asimilables a otros organismos vivos con elementos de acoples simbólicos.” (Citado por Gutiérrez, 2004, p. 102)

#### **2.2.1.4. Tipos de conocimiento en una organización**

Sobre tipos de conocimiento inmersos en el ámbito de una organización Pérez & Gutiérrez (2008, p. 54) propusieron una clasificación de tipología de conocimiento, los autores consideran que tiene dos ventajas respecto a otros tipos de clasificaciones. Por un lado, consideran que evidencia con mayor claridad el conocimiento comprometido en el ámbito de un organismo u organización y, así mismo, consideran que este tipo de clasificación permitirá explicar y describir operativa y detalladamente la gestión del conocimiento.

- a) **Conocimiento tácito/conocimiento explícito**, el conocimiento tácito es equivalente al conocimiento respaldado en la pericia individual y en diversos acontecimientos u ocurrencias se reconoce como las capacidades y competencias propias del individuo. Habitualmente, se encuentra establecido “(...) por la suma del conocimiento técnico de la persona (su know-how) y los modelos mentales que esta presenta interiorizados. Su principal característica es ser difícilmente transmisible o comunicable y, por tanto, no accesible a otros individuos de una forma directa.” (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 55).

En contraste, el conocimiento explícito se identifica en esencia dado que es fácilmente representable en un sistema de símbolos, tal es el caso de un idioma nativo. En consecuencia, es de fácil transmisión o comunicación y, como consecuencia, se concierte en comprensible y asequible a otras personas de modo natural (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 55).

**b) Conocimiento individual/conocimiento organizacional o corporativo,** como conocimiento individual se entiende son: el conjunto de los conocimientos que adquirió un integrante en específico de una entidad o corporación. En ese sentido, el conocimiento individual de un individuo está comprendido del resultado de la totalidad de conocimientos tácitos y explícitos que esta atesora o tiene (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 60). Complementariamente, mencionaron que las capacidades y destrezas personales, los enlaces y referencias, además, de los vínculos individuales con los conocimientos especializados del individuo, consiguen ser constituidos a modo de elementos de ese conocimiento individual.

Por otro lado, el conocimiento organizacional: es todo conocimiento al cual es posible asignar como propio a una entidad u organización. De esta forma, el conocimiento organizacional regularmente se encuentra descrito y explicado en la realidad en un estándar tal es el caso de un manifiesto o escrito (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 60). Evidentes casos o muestras, del conocimiento organizacional se representan en; (a) bases de datos, (b) propiedad intelectual y (c) las patentes desarrolladas por las organizaciones.

**c) Conocimiento interno/conocimiento externo,** el conocimiento interno es el: tipo de conocimiento el cual logra conceptualizarse clave el cual permita el apropiado desempeño y operatividad de una institución o corporación. En otras palabras: el tipo de conocimiento del que en caso careciera la institución o corporación le sería

improbable e inalcanzable su puesta en marcha y cumplimiento de metas, así como, su visión de futuro (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 62). Dos ejemplos de conocimiento interno de una organización son, las patentes y toda la información que los farmacólogos y bioquímicos poseen al desarrollar un nuevo medicamento en un laboratorio farmacéutico como una organización.

Con respecto al, conocimiento externo: “(...) es aquel conocimiento que utiliza una organización para relacionarse con otras organizaciones. El conocimiento contenido en los informes publicados sobre la organización o el incluido en su web externa son ejemplos de este último tipo de conocimiento.” (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 62). De esta manera, es preciso indicar que los autores destacan que los conceptos de conocimiento interno, además, del conocimiento externo no brindan como consecuencia dos grupos disjuntos. En consecuencia, cabe la eventualidad de encontrar cierto conocimiento el cual, conjuntamente, en otro término valorado como conocimiento interno, así como, externo.

#### **2.2.1.5. Gestión del conocimiento en las organizaciones**

En relación, a la gestión del conocimiento en las organizaciones Valhondo (2002) mencionó que “La creación del conocimiento en una organización tiene que estar alineada con la estrategia de la misma (...)” (p. 141). De la misma forma, el mismo autor refirió que la evolución de la gestión del conocimiento en una organización o institución no es una labor el cual se soluciona incorporando las actividades específicas vinculadas a la gestión del conocimiento en cierta maletín o área especial de la organización (Valhondo, 2002, p. 142), tampoco, creando dentro de la organización un grupo con la tarea determinada de gestionar el conocimiento, sino, la amalgama de las dos alternativas los que pueden guiar a resultados concretos. Asimismo, indicó que es importante delimitar e impulsar las funciones claramente

determinadas y vinculados a la gestión del conocimiento, del que cada hecho o acción establezca los cimientos, y de esta forma se conviertan en actividades naturales y se incluyan en la rutina diaria de los colaboradores (Valhondo, 2002, p. 143)

En este mismo sentido Cantero (2002) “La Gestión del Conocimiento es un proceso donde se atienden conocimientos, habilidades y comunicaciones administrados y dirigidos con habilidad y sabiduría de una manera imparcial y objetiva (...)” (p. 66), por otro lado, el autor mencionó que inmerso en las funciones y labores industriales, la administración se atribuye al liderazgo el mismo que representa que la gestión del conocimiento se emplea para especialmente ejercer la vigilancia del conocimiento generado en el interior de una institución o corporación (Cantero, 2002, p. 64).

Para Laudon & Laudon (2012) “La administración del conocimiento se refiere al conjunto de procesos de negocios que se desarrollan en una organización para crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento (...)” (p. 419). Además, también consideran que la administración del conocimiento en las empresas, permite incrementar la competencia y facultad en las empresas de asimilar y captar de su contexto. Del mismo modo, integrar el conocimiento aprendido en todas las actividades propias del negocio.

Por otro lado, Senge (2012) mencionó que “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.” (p. 177). Además, resaltó que, si las personas no están motivadas a alcanzar objetivos de evolución y progreso, no existirá desarrollo, ni incremento del rendimiento tampoco mejora en las empresas o corporaciones y, por estas razones, las personas son la fuerza activa de las organizaciones (Inamori, citado en Senge, 2012, p. 177)

La gestión del conocimiento en las empresas y organizaciones indistintamente del área o industria en la que se desenvuelvan, este se convierte en un componente preciso para su eficiente gestión, mejora y evolución.

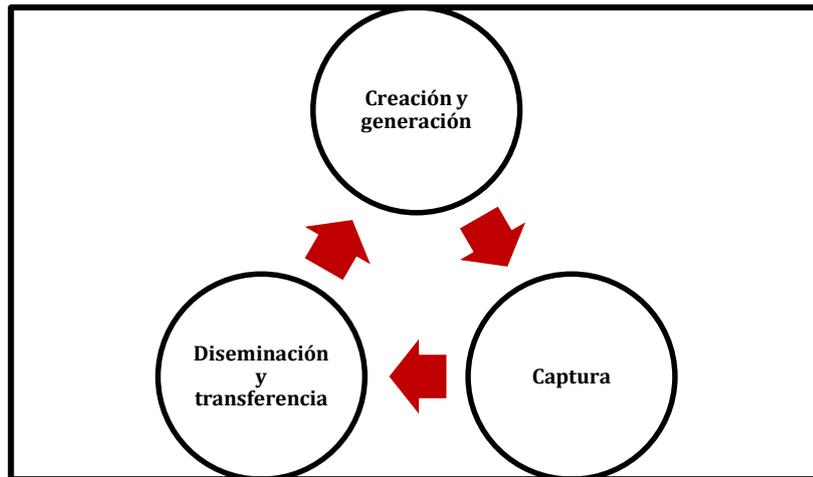
### **2.2.1.6. Dimensiones de la gestión del conocimiento en una organización**

#### **2.2.1.6.1. Aprendizaje organizativo (obtención e incremento)**

El aprendizaje organizativo para Laudon & Laudon (2012), consideran que las organizaciones, del mismo modo que, los seres humanos conciben y reúnen experiencia y conocimientos a través de una diversidad de procedimientos de aprendizaje organizacional. Además, refirieron que: las empresas u organizaciones obtiene hábitos y destrezas mediante la recopilación de datos, el meticuloso sondeo y evaluación de las tareas programadas, la verificación y desacierto (proceso de experimentación), el *feedback* de los usuarios internos y externos y la información del contexto en el que desenvuelve (p. 418).

“Las organizaciones que aprenden ajustan su comportamiento para reflejar ese aprendizaje mediante la creación de nuevos procesos de negocios y la modificación de los patrones de la toma de decisiones gerenciales (...)” (Laudon & Laudon, 2012, p. 418). Los autores consideran a este proceso de cambio como aprendizaje organizacional.

Para explicar mejor el aprendizaje en una organización Pérez & Gutiérrez (2008, p. 106) caracterizaron el flujo del conocimiento en las organizaciones en tres fases críticas: (a) creación y generación de conocimiento, (b) captura del conocimiento y (c) disseminación y transferencia, tal como se puede apreciar en la Figura 1, las cuales se detallan a continuación:



**Figura 2** Flujo de conocimiento en las organizaciones  
**Fuente:** Adaptado de Pérez y Gutiérrez (2008, p. 106)

- a) **La creación y generación del conocimiento**, en el contexto de las organizaciones, la generación intencional o consciente de conocimiento, se puede especificar “(...) como el proceso mediante el cual una organización, a través de sus miembros, es capaz de generar un nuevo conocimiento. La generación de ese nuevo conocimiento puede provenir desde el interior o desde el exterior de la organización.” (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 112). Además, los autores indicaron que este conocimiento nuevo es generado de manera individual, es decir, se genera en la cabeza de un miembro de la organización. Asimismo, adicionan que se puede comprender como la generación de nuevo conocimiento al resultado “(...) de una estrategia de adaptación del ser humano respecto a los problemas y dificultades que le plantea el propio entorno. El hombre posee la habilidad de enfrentarse a nuevas situaciones, información y contextos mediante la estrategia de la acomodación.” (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 112)
- b) **Captura de conocimiento**, para el contexto de una organización Pérez y Gutiérrez (2008) apuntan que la captura del conocimiento “(...) consiste en el conjunto de acciones encaminadas a la aprehensión o extracción del conocimiento individual de una persona como primer movimiento para ponerlo al alcance de otros miembros de la comunidad que lo puedan necesitar.” (p. 123). Los autores, también, consideran que un

objetivo de la captura es extraer el conocimiento de la cabeza del miembro que la atesora sin que esta acción perjudique los atributos de este para colocar, seguidamente, a disposición de toda la organización. (p. 123). Además, cabe precisar que la captura del conocimiento en una organización se ejecuta a través de su codificación, este proceso se basa en representar el conocimiento mediante sistema de códigos y el producto sería la realización de un documento, algo tangible en el que está recogido y transformado el conocimiento que se había generado en la cabeza de un miembro de la organización (Pérez & Gutiérrez, 2008, pp. 123-124)

- c) **Diseminación y transferencia**, ya que se tiene captado y estructurado el conocimiento en el contexto de una organización, para transformarlo en valor, se acostumbra difundir y compartir al resto de miembros de la organización. Para la diseminación se puede comprender a las operaciones que buscan que el conocimiento implicado arribe, a través de transferencia y difusión, de forma segura a los miembros de la organización que lo requieran. Además, se pueden advertir dos tipos de transmisión y difusión del conocimiento nuevo en el interior de una organización, por un lado, la diseminación o compartimiento de conocimiento mediante el uso de documentos y, por otro lado, la diseminación o transferencia del conocimiento de forma directa entre miembros de la organización. (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 137). Adicionalmente, es preciso indicar que la diseminación y el compartimiento son operaciones críticas para la explotación del conocimiento en las organizaciones y que, como tal, abarca también una serie de inconvenientes, sin embargo, es posible identificar tres posibles problemas: el sintáctico, el semántico y el pragmático. El problema sintáctico nace cuando el conocimiento recibido después de impartido por una segunda persona no es el mismo que el que posee el miembro del que se originó ese conocimiento. El problema semántico, se origina cuando el conocimiento transferido no es comprendido

apropiadamente por el miembro que recibe la transferencia. Finalmente, el problema pragmático surge si el conocimiento transferido no ha funcionado como se deseaba y no ha ocasionado el resultado deseado en el beneficiario (Shannon & Weaver citados en Pérez & Gutiérrez, 2008, pp. 138-139)

Se puede señalar de acuerdo a Cantero (2020, p. 122) que el conocimiento en las organizaciones también se puede compartir sin resultados representativos, como en el caso de la distribución pasiva de información mediante las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) la información o conocimiento está disponible almacenada en bases de datos o la red y se espera que los individuos la recuperen por ellos mismos. En las actividades profesionales, incrementando el requerimiento por los efectos adicionales sumados a una superior disputa, esto conduce hacia una posición considerando que las personas de ninguna forma tienen disponibilidad de oportunidad de rescatar y asimilar los conocimientos imprescindibles, a pesar de ser estas de fácil disposición.

Adicionalmente a la caracterizaron el flujo del conocimiento propuesto por Pérez y Gutiérrez, y con el único propósito de mejorar la caracterización del flujo de conocimiento en una organización. Se incluye una etapa adicional descrita por Turner & Makhija que viene a ser la interpretación compartida, Turner & Makhija (2006) indicaron que las organizaciones en el curso de gestionar el conocimiento afrontan cuatro etapas entre las que destaca la interpretación del conocimiento en el ámbito de una organización, esta etapa se refiere al significado que consigue el nuevo conocimiento en función de las objetivos, finalidad o exigencias de la organización, su explicación respecto a la base del conocimiento ya concreto. (citado en Nieves, 2013).

### **2.2.1.6.2. Organización del conocimiento (almacenamiento)**

- a) **Almacenar información**, Para Laudon & Laudon (2012, p. 179) Las organizaciones usan sistemas o bases de datos para almacenar toda la información que generan utilizan; “el software de gestión de bases de datos empresariales es responsable de organizar y administrar la información de la empresa, de modo que sea posible acceder a ella y utilizarla de forma eficiente”.

Con el objetivo de almacenar información, los autores ya mencionados proponen que: Un sistema de información efectivo provee a los usuarios información precisa, oportuna y relevante. La información precisa está libre de errores. La información es oportuna cuando está disponible para los encargados de tomar decisiones en el momento en que la necesitan. Así mismo, es relevante cuando es útil y apropiada tanto para los tipos de trabajos como para las decisiones que la requieren. (Laudon & Laudon, 2012, p. 209)

Los autores proponen que la información proveída por los sistemas de información, debe estar disponible en el momento preciso, de forma oportuna y libre de errores, a disposición de los encargados de adoptar decisiones en el momento apropiado para las actividades necesarias y decisiones que la necesiten.

De la misma forma, Laudon & Laudon (2012, p. 2009) consideran que muchas organizaciones no cuentan con información oportuna, relevante y precisa, ocasionados por que los datos en sus sistemas de información estaban incorrectamente organizados y con un mantenimiento inadecuado. Estos son las razones por el que la administración de datos en una organización es fundamental.

Por otro lado, Laudon & Laudon (2012, p. 210-212) describen como las organizaciones a través del tiempo evolucionaron la forma de almacenar la información, todas las organizaciones en un principio reunían y almacenaban información de cada área funcional de la organización por separado, de esta forma, coexistían cientos de

archivos. Esto condujo a la organización a distintos archivos maestros creados, mantenidos y operados por área o divisiones separados. En el transcurso del tiempo, la organización se veía atestada de archivos, aplicaciones y programas complicados de mantener y administrar. Por consiguiente, esta situación trajo como resultado: (a) redundancia e inconsistencia de los datos, (b) dependencia programa-datos, (c) falta de flexibilidad, (d) seguridad defectuosa y (e) falta de compartición y disponibilidad de datos.

#### **2.2.1.6.3. Distribución y compartimiento del conocimiento (distribución, aplicación y uso)**

- a) **Transferencia de conocimiento en la organización**, sobre el tema Dessler & Varela (2011) consideraron que en la transferencia del conocimiento en un programa de capacitación dentro de las organizaciones; “(...) Solo alrededor de 10% al 35% de los aprendices transfieren lo que aprendieron a sus puestos de trabajo un año después de la capacitación (...)” (p. 210). Sin embargo, consideran que los gerentes pueden enriquecer este proceso en tres fases: (a) antes de la capacitación, logrando sugerencias del supervisor y aprendiz con el propósito de mejorar el íntegro del programa; (b) durante la capacitación, ofreciendo a los aprendices condiciones y experiencias de ensayo, idénticas al ambiente laboral real; (c) después de la capacitación, reforzando lo aprendido por el aprendiz, además, de evaluar y recompensar a los colaboradores por usar las nuevas habilidades adquiridas y garantizando que cuenten con las herramientas y lo materiales necesarios para que exploten sus nuevas habilidades.
- b) **Trabajo en equipo**, Robbins & Judge (2013) definieron un grupo de trabajo: “(...) como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares (...)” (p. 309). Además, mencionaron que un grupo de

trabajo no tiene la exigencia o conveniencia de comprometerse en el trabajo colectivo que manda un esfuerzo en equipo, de forma que su desempeño es meramente la suma de la colaboración personal y no existe sinergia para alcanzar resultados extraordinarios.

Por otro lado, “un equipo de trabajo genera sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado, los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (Robbins & Judge, 2013, p. 309). Para Dessler & Varela (2011) un equipo de trabajo “(...) se organiza cada vez más alrededor de equipos y procesos, en vez de funciones especializadas (...)” (p. 89). Además, comentaron que “(...) La competencia global implica una mayor presión para el desempeño. De manera que las empresas están instituyendo políticas y prácticas de alto desempeño en los centros laborales (...)” (p. 89) los que comprenden sistemas gerenciales, los mismos que se fundamentan para ejecutar labores adaptables y dúctiles con diversas destrezas. Además, de trabajo colectivo y toma de decisiones colaborativas.

Al mismo tiempo, los roles adaptables y el trabajo en equipo comprenden que las labores de los integrantes varían con regularidad. Adicionalmente, consideran que las transformaciones de este patrón han cambiado el concepto de trabajo como un grupo de responsabilidades extremadamente detalladas y concretamente definidas.

Para un adecuado proceso de aprendizaje de un equipo de trabajo Senge (2012) mencionó que:

(...) Es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión

compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender. El gran conjunto de jazz tiene talento y una visión compartida (aunque sus integrantes ni siquiera la mencionen), pero lo que realmente importa es que los músicos saben tocar juntos. (p. 296)

El proceso para un adecuado aprendizaje por un equipo de trabajo, pasa por desarrollar una visión compartida y dominio personal. Pues muchos equipos de trabajo únicamente comparten una visión por un periodo de tiempo corto y tiene integrantes talentosos, sin embargo, no consiguen aprender ni desarrollarse como equipo de trabajo con resultados extraordinarios.

En este mismo sentido, Senge (2002, p. 296) consideró que jamás existió mayor obligación por conquistar el aprendizaje en equipo por las empresas y corporaciones. Refiérase a equipos relacionados con labores administrativas, equipos de creación de nuevos productos, equipos de ventas o dedicados a diversas tareas. Asimismo, el autor considera que los equipos de trabajo; “(...) se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones. Todas las decisiones importantes ahora se toman en equipo, sea directamente o a través de la necesidad de los equipos de traducir decisiones individuales en acción (...)” (2002, p. 296).

No obstante, Senge consideró que el aprendizaje individual; “es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización” (2002, p. 296). Por tanto, los nuevos conocimientos adquiridos tendrían la posibilidad de llevarse a la práctica para el beneficio de la organización.

El proceso de aprendizaje en los equipos de trabajo para Senge (2012); “(...) es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”; si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.” (p. 20). Las organizaciones contemporáneas deberían poner mayor énfasis en mejorar el proceso de aprendizaje en equipos, debido a que es el que le permitirá conseguir mejores resultados en todos los aspectos a una organización.

- c) **Empowerment**, respecto al tema Dessler & Varela (2011, p. 199) consideraron que la mayoría de las organizaciones hacen capacitaciones para sus empleados con el fin de que puedan trabajar en equipo y tengan la capacidad de decidir sobre temas vinculados a sus labores, transfiriéndoles de esta manera la capacidad para decidir. Tal es el caso de Toyota, el cual describen un programa el cual utiliza ejercicios cortos para ilustrar ejemplos de trabajo en equipo bueno y malo.

Sobre el tema en referencia Newstrom (2011, p. 193) considera al *empowerment* como facultamiento y esto significa que; “(...) es todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral (...)”. Asimismo, considera que el facultamiento quita las características que provocan impotencia, simultáneamente fortalece la sensación de eficacia individual de un miembro de una organización. En el mismo sentido, permite a los colaboradores enfrentar a diversas circunstancias y acontecimientos, así como, les deja apoderarse de autoridad según los hechos e inconvenientes van aconteciendo.

De la misma forma, Newstrom (2011, p. 194) sugiere cinco criterios para el adecuado facultamiento al interior de una organización: (a) Ayudar a los empleados a dominar su labor, otorgándoles capacitación y entrenamiento adecuado; (b) Permitirles más

control, más posibilidad de decisión sobre sus obligaciones y posteriormente sean responsables sobre los resultados; (c) Presentar modelos de roles exitosos, adoptar modelos de compañeros quienes tiene buen desempeño; (d) Usar el refuerzo social y la persuasión, otorgarles premios, reconocimiento y retroalimentación con el propósito de elevar su confianza individual y (e) Dar apoyo emocional, para disminuir la tensión y los niveles de estrés a través de mejor determinación de roles, prestándolos ayuda en sus obligaciones y demostrando un interés ingenuo por el colaborador.

Como consecuencia de la aplicación adecuada de estos criterios Newstrom expone que, si los gerentes adoptan estos criterios, los miembros de la organización inician a admitir que son calificados y considerados, que reciben la ocasión de utilizar su talento y que su labor cobra finalidad y sentido. En ese sentido, si les brindan una facultad legítima, es muy factible que alcancen satisfacción personal y rentables resultados para la organización.

Spreitzer; Kizilos & Nason (1997) mencionaron que en un repaso amplio de la bibliografía teórica sobre el *empowerment* concluyeron que es resultado de cuatro aprendizajes de los empleados: sentido y propósito en su trabajo, competencia en las destrezas y habilidades requeridas, autonomía y control sobre la forma en que cada cual realiza el trabajo asignado, y un sentido de efecto personal sobre los resultados importantes de la organización. Un estudio que se llevó a cabo en una empresa manufacturera y en una organización de servicios comprobó que estas cuatro dimensiones eran necesarias para producir un efecto positivo en la eficacia de la organización y en la satisfacción del individuo. (pp. 683-687)

**d) Promover el dialogo,** Para Senge (2012, p. 19) la disciplina del aprendizaje en equipo inicia con el diálogo, el cual es la capacidad de los que conforman el equipo de trabajo para suprimir las conjeturas e ingresar en un genuino pensamiento conjunto. En la

antigüedad para los griegos, los diálogos denotaban el libre flujo del significado a través del equipo de trabajo, lo cual posibilitaba al equipo de trabajo mostrar apreciaciones imposibles de lograr de forma individual. Además, Senge indicó que la práctica del diálogo se había resguardado en diversas culturas antiguas, como en la del indio norteamericano, sin embargo, considera que se ha perdido completamente en la sociedad moderna. En estos días expone que se están volviendo a exhibir los principios y la práctica del diálogo. Por otro lado, muestra la diferencia entre discusión, el cual tiene los mismos principios que percusión y confusión. Lo que textualmente se fundamenta en un peloteo de ideas como una competencia en el que el vencedor se queda con toda la recompensa.

En el mismo sentido Senge (2012) mencionó que la finalidad del diálogo; “(...) consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. “En un diálogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente.” En el diálogo, los individuos obtienen una comprensión que no se podría obtener individualmente.” (p. 302). Eso quiere decir, que la comprensión a la que puede abordar un equipo diverso en relación a un tema específico es superior a la comprensión individual.

De acuerdo a Bohm existen dos tipos primarios de discurso, “(...) el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo capaz de aprendizaje generativo continuo, pero su poder reside en su sinergia, que tendrá menos probabilidades de aflorar a menos que se aprecien las distinciones entre ambos”. (citado por Senge, 2012, p. 301).

Naturalmente la disciplina del diálogo igualmente incluye profundizar en investigar los patrones de influencia que deterioran el aprendizaje en un equipo. Senge consideró que; “(...) Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el

aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje”. (2012, p. 19).

Senge (2012) explicó que la disciplina del aprendizaje en equipo comprende controlar las que se consideran las dos formas en las que conversan un equipo de trabajo; (a) el diálogo y la discusión. Para el autor el dialogo en un equipo de trabajo consiste en; “(...) la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se "escucha" a los demás y se suspenden las perspectivas propias”. (p. 297). Por otro lado, en la discusión; “(...) se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar (...)” (p. 297). Para Senge la discusión y el dialogo en un equipo de trabajo son virtualmente complementarios, sin embargo, en la mayoría de equipos de trabajo adolecen de destreza para diferenciar entre la discusión, el diálogo y desplazarse intencionadamente entre el uno y el otro.

- e) **Establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje**, para Laudon & Laudon (2012) los principales sistemas de administración de conocimiento empresarial integran potentes tecnologías y herramientas de portal y colaboración. “(...) Los portales de conocimiento empresarial pueden proveer acceso a fuentes externas de información, como transmisiones de noticias e investigación, así como a recursos de conocimiento interno junto con herramientas para correo electrónico, chat, grupos de discusión y videoconferencias.” (p. 424).

Para Laudon & Laudon un sistema del conocimiento tiene las siguientes características; (a) Conserva una base de datos de expertos de la organización, (b) contiene soluciones aceptadas a problemas conocidos, (c) Mejora y facilita la comunicación entre los empleados que necesitan conocimiento y los expertos que ya tiene adquirieron el conocimiento. De este modo, se crea la base de datos de soluciones

en forma de preguntas frecuentes, mejores prácticas o manuales con las soluciones obtenidas de la comunicación antes descrita.

- f) **Inteligencia organizacional**, Laudon & Laudon (2012, p. 434) consideraron que los sistemas expertos aprehenden el conocimiento tácito de los miembros expertos de la organización, sin embargo, las organizaciones también poseen un conocimiento y experiencia que han almacenado con el transcurrir del tiempo. Los autores consideran que este conocimiento organizacional es posible capturar y almacenar a través del razonamiento con base en el caso.

El razonamiento con base en el caso (CBR) de acuerdo a Laudon & Laudon son; “(...) las descripciones de las experiencias pasadas de los especialistas humanos, que se representan como casos, se almacenan en una base de datos para recuperarlas después, cuando el usuario se encuentre con un nuevo caso que tenga parámetros similares (...)” (2012, p. 434). Para solucionar ese caso nuevo, el sistema busca los casos acumulados y con particularidades de problemas parecidos al nuevo, elige al que más se adapte y emplea las soluciones del caso anterior al nuevo.

Para la aplicación de este tipo de inteligencia en las organizaciones Laudon & Laudon (2012, pp. 435-438) proponen tres opciones para la aplicación de inteligencia en las organizaciones: (a) sistemas de lógica difusa, el cual es una tecnología fundamentada en reglas que pueden mostrar dicha imprecisión mediante la creación de reglas que empleen estimaciones aproximadas o subjetivas; (b) redes neuronales, estas se utilizan para solucionar problemas complejos y malentendidos para las que se han acumulado, clasificado y ordenado abundantes cantidades de datos, estas redes buscan patrones y relaciones en grandes volúmenes de datos, los mismos que serían imposibles para un ser humano; (c) algoritmos genéticos, son valiosos para ubicar una solución

efectiva para un problema específico, a través de la evaluación de diversas soluciones posibles para el problema evaluado.

**g) Compromiso con el aprendizaje**, para Senge (2012) “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (p. 179). Cabe mencionar que el compromiso individual por el aprendizaje de los miembros de la organización tendrá por efecto la creación del aprendizaje organizacional y por tanto será beneficioso para todos los miembros de la organización. Del mismo modo, Senge (2012, p. 179) en su obra la quinta disciplina menciona que varios directivos de organizaciones consideran que un compromiso con el aprendizaje individual obliga a las organizaciones a replantear las estrategias de captura de conocimiento, así como de la filosofía empresarial.

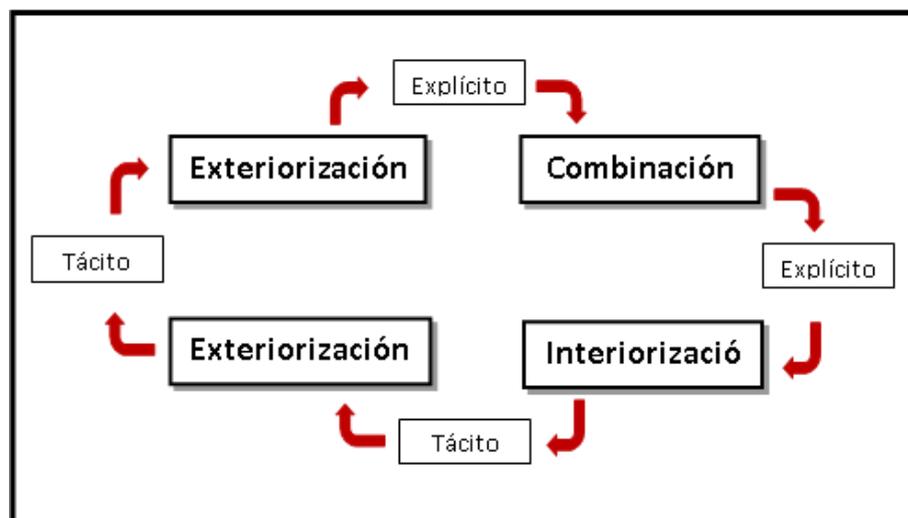
#### **2.2.1.7. Modelos de gestión del conocimiento en una organización**

A través de los últimos años se han realizado muchas investigaciones en relación a la trascendencia de la gestión o administración del conocimiento en las empresas y organizaciones. No obstante, tiene que advertirse el atributo estratégico, así como, la característica de presencia y trascendencia abstracta, sin embargo, debido a su condición compleja e intangible, su gestión se complica. De ahí que, distintos investigadores mediante propuestas teóricas y de investigaciones en organizaciones, pretenden una descripción de cómo debe fluir, organizarse y gestionar el conocimiento en las organizaciones. A continuación, presentamos los más importantes:

### 2.2.1.7.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi: creación del conocimiento

Este modelo fue propuesto por Nonaka & Takeuchi en 1999, se observa el conocimiento tanto a nivel individual como colectivo y la gestión del conocimiento en el contexto de una organización. El aprendizaje, en una instancia, de individuo a individuo y, por otra, el aprendizaje formal. El conocimiento explícitamente reunido, ordenado, clasificado y documentado, así como, el conocimiento tácito y procedente tanto de los miembros de la organización como de ambiente.

De igual forma, Nonaka & Takeuchi (1999) mencionaron que, en este modelo, se diferencian dos tipos peculiares de conocimiento: (a) conocimiento tácito, este tipo de conocimiento no es palpable, es de característica interna y de propiedad de cada individuo y; (b) conocimiento explícito, es el tipo de conocimiento que puede ser expresado o representado, así como, es de características tanto almacenable como transmisible. La articulación dinámica e incesante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito constituyen base de este modelo y esta contiene cuatro fases; (a) socialización, (b) exteriorización, (c) combinación y (d) interiorización, tal como se puede apreciar a continuación.



**Figura 3.** Conversión del conocimiento en una organización  
**Fuente:** Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1999)

Proceso de socialización, en esta evolución o desarrollo el conocimiento tácito es adquirido por los miembros de la organización, mediante la observación, la práctica y la imitación. Además, a partir de compartir experiencias mediante documentos, manuales y exposiciones orales.

Proceso de exteriorización, en este proceso el conocimiento tácito se transforma en conceptos explícitos, el cual se convierte en tangible a través de modelos, analogías o metáforas conocimientos complicados de transmitir, de esta forma, sumando a la cultura de la organización. Esta actividad se considera fundamental para la generación de conocimiento para una empresa u organización.

Proceso de combinación, en este proceso se crea conocimiento explícito reuniendo conocimiento explícito de diversas fuentes mediante; reuniones, llamadas telefónicas, documentos, correos electrónicos, entre otros. Este proceso es posible categorizar, comparar y ordenar con el fin de crear bases de datos y de esta manera generar conocimiento evidente o explícito.

Proceso de interiorización, los miembros de la empresa u organización interiorizan el conocimiento de los documentos, manuales y experiencias generados por terceros en su experiencia particular o individual, es el proceso de interiorización de la sapiencia y sabiduría conseguidos a través de otras formas de generación de conocimiento en el interior del conocimiento tácito de un individuo en la forma de prácticas de trabajo y modelos mentales distribuidos por el conjunto de integrantes de la empresa u organización.

Del mismo modo, Nonaka mencionó que una característica de las organizaciones japonesas, es que el compromiso de la generación de novedoso y reciente conocimiento no es característico de un grupo o de un área en particular: “(...) sino que tanto los empleados de base, como los mandos intermedios y los directivos tienen su parte de responsabilidad, lo que

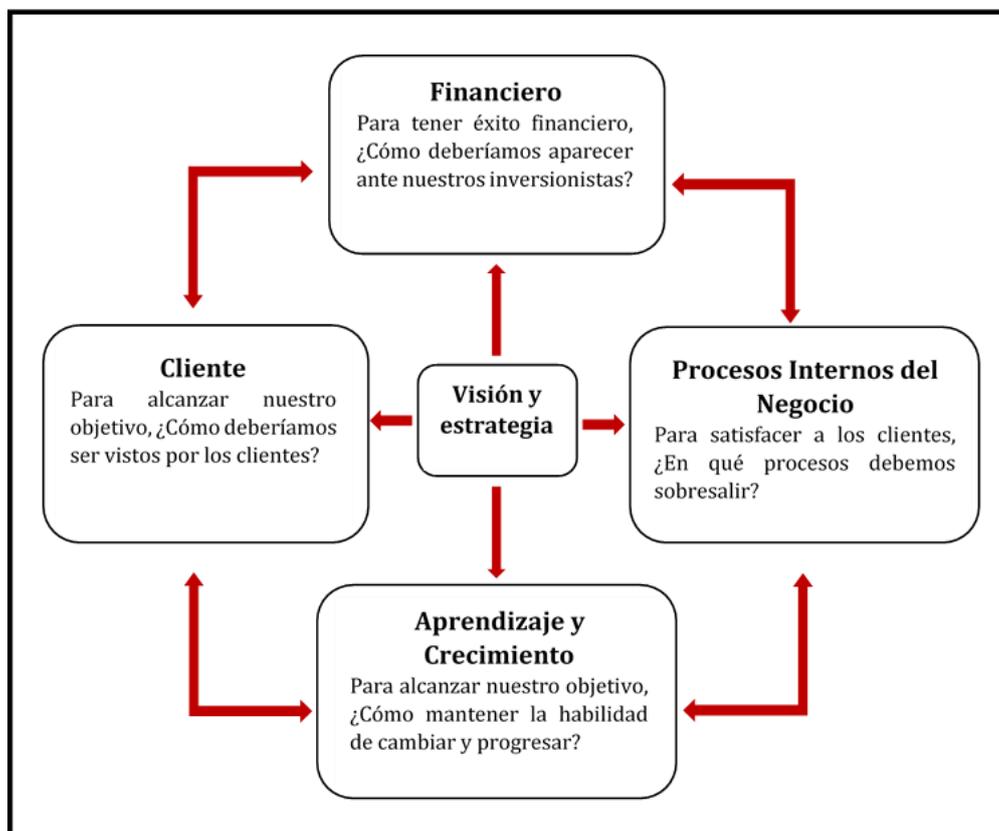
no quiere decir que no haya una distinción clara del papel que cada uno ha de jugar.” (citado por Valhondo, 2002, p. 142).

#### **2.2.1.7.2. Modelo de Kaplan y Norton: Cuadro de mando integral**

El modelo integra a los sistemas habituales de seguimiento y control para la gestión de organizaciones, ciertos aspectos no financieros que restringen la consecución de resultados económicos. Además, brinda un entorno ideal para comprender si se empleando los procesos y personas apropiados para conseguir un eficiente rendimiento empresarial. El modelo también proporciona un catálogo de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de manejarse a partir del punto de vista del conocimiento. Del mismo modo, el modelo incorpora en los sistemas de información al alcance de los que toman decisiones, variables estratégicas por encima de los tradicionales y que pueden indicar huecos de formación primordial precedentemente no tomados en cuenta o complejo de justificar.

Respecto al modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) Kaplan & Norton (2000) indicaron que el CMI: “(...) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro (...)” (p. 14). En estos días, las organizaciones están conteniendo en contextos cambiantes y muy complicados, de modo que, para las organizaciones es fundamental que tengan un entendimiento preciso de sus metas y objetivos, así como, de las estrategias que han diseñado para alcanzarlos “(...) El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (...)” (p. 14). El principal objetivo del CMI es poner énfasis en la consecución de objetivos financieros, del mismo modo, comprende los promotores del comportamiento de esos objetivos financieros. El CMI hace monitoreo constante al progreso de indicadores de la organización, el CMI evalúa la actuación de las organizaciones desde

cuatro perspectivas equilibradas: (a) financiero. (b) cliente, (c) procesos internos y, (d) aprendizaje y crecimiento, tal como se puede distinguir en la Figura 4. El modelo presenta cuatro perspectivas, descrita en la Tabla 1.



**Figura 4.** Perspectivas del cuadro de mando integral

**Fuente:** Adaptado de Kaplan & Norton (2000, p. 22)

**Tabla 1**

*Perspectivas e indicadores del cuadro de mando integral*

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicadores genéricos</b>
Finanzas	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

**Fuente:** Tomado de Kaplan y Norton (2000, p. 55-56).

## **2.2.2. Variable 2 - Desempeño laboral**

### **2.2.2.1. Ideas Preliminares**

La medición del desempeño es usualmente una cuestión problemática en el contexto de la teoría organizacional, esto debido a la existencia de diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional y una gama de “criterios válidos” para llevarlos a cabo. En la década de los cincuenta, el desempeño se definía como “la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos” (Lusthaus; Adrien; Anderson; Carden & Montalván (2002) citando a Georgopoulos & Tannenbaum (1957)). Posteriormente, en la década de los sesenta y setenta, Yuchtman & Seashore (1967) definirían al desempeño de la siguiente manera, “la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos”, seguidamente en la década de los ochenta y noventa, se reconoció que la identificación de las metas de la organización era una cuestión de mayor complejidad, que necesitaba considerar las diversas percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de una empresa. De esta manera, la evaluación del desempeño surgiría como un proceso de carácter sistemático, formal y constante para muchas organizaciones, con el propósito de brindar una evaluación respecto a la efectividad con la que los integrantes de una organización cumplen con sus objetivos y metas.

### **2.2.2.3. Evaluación de desempeño laboral**

Para los autores Dessler & Varela (2011), la evaluación de desempeño “(...) significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque evaluar el desempeño por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación (...)” (p. 222), las organizaciones con el objetivo de buscar eficiencia en el uso de sus recursos, considerando como tal, el desempeño de un trabajador, evalúa constantemente el desempeño de un trabajador y para ello genera estándares y herramientas para este objetivo,

asimismo, otras de las metas de la evaluación de desempeño son también “(...) que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente” (Dessler & Varela, 2011, p. 222)

Del mismo modo, Newstrom (2011) mencionó que la evaluación del desempeño “tiene un papel clave en los sistemas de recompensa de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados (...)”

Del mismo modo, en relación a los objetivos de la evaluación de desempeño laboral, Robbins & Judge (2013) indicaron que “consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos...también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo...brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño (...)” (p. 555), debido a que las organizaciones regularmente están promoviendo a sus trabajadores y buscando que estos mejoren su rendimiento y brinde herramientas para que se desarrollen.

Chiavenato (2007) mencionó que el interés de la evaluación no está en el desempeño general, sino, “(...) específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él (...)” (p. 243), asimismo, mencionó que los trabajadores analizan el valor de la recompensa y la percepción de que éstas dependen del afán personal y este define a el esfuerzo que el trabajador está decidido a realizar. Por otro lado, para un trabajador es un vínculo de “(...) costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente” (Chiavenato, 2007, p. 243).

En el mismo sentido, Chiavenato mencionó respecto a la evaluación del desempeño que; “(...) es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (...)” (2007, p. 243)

### 2.2.2.3.1. ¿Por qué evaluar?

La filosofía del por qué evaluar el desempeño laboral en los integrantes de una organización hace algunas décadas era resaltar las características, las deficiencias y habilidades operativas de los empleados. Sin embargo, la filosofía contemporánea de la evaluación de desempeño laboral resalta el desempeño actual y los objetivos futuros. Asimismo, la filosofía contemporánea igualmente enfatiza la participación del colaborador en la determinación de objetivos y metas recíprocas con el supervisor o evaluador y el conocimiento de los resultados alcanzados durante la última evaluación de desempeño. De esta forma, tal como se muestra en la Tabla 2, se presentan los elementos más importantes de la filosofía contemporánea de la evaluación de desempeño laboral (Newstrom, 2011, p. 146).

**Tabla 2**

*Elementos de la filosofía contemporánea de evaluación de desempeño.*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Orientación al desempeño	No es suficiente que los colaboradores aporten su esfuerzo, éste debe dirigir al alcance de los resultados.
Enfoque en las metas u objetivos	Los colaboradores deben tener una idea objetiva respecto a sus obligaciones y prioridades de sus actividades.
Establecimiento de metas mutuas entre el supervisor y el colaborador	Se considera que los colaboradores trabajarán más por alcanzar objetivos que ellos mismos trazaron, sin embargo, si participan en la ejecución de tareas que valen la pena, compartir un esfuerzo de grupo, compartir la recompensa por sus esfuerzos y mantener un crecimiento personal.
Aclaración de las expectativas conductuales	Se crear una escala que ofrece al empleador y al colaborador niveles de conducta como; sobresaliente, muy buena, aceptable, por debajo del promedio e inaceptable.

Extensos sistemas de realimentación

Esta escala permite al administrador centrarse en las actitudes, personalidad y peculiaridades de un colaborador y a trasladar su atención a conductas productivas. Los colaboradores ajustan mejor su desempeño si saben cómo va de acuerdo a los criterios de la organización y reciben esta información con franqueza y regularidad.

---

**Fuente:** Adaptado de Newstrom (2011, p. 147).

#### **2.2.2.3.2. Enfoque sugerido**

Newstrom (2011, p. 148) sugiere un enfoque basado en un amplio estudio en relación al procedimiento de evaluación de desempeño laboral y teniendo en cuenta los protocolos más efectivos. Considera que la entrevista de evaluación con el colaborador sea más provechosa si el evaluador:

- Sabe del puesto que ocupa el colaborador.
- Tiene estándares aceptables de desempeño.
- Junta regularmente pruebas sobre el desempeño.
- Explora y emplea contribuciones de otros evaluadores de la empresa u organización.
- Restringe de manera tajante sus críticas e incentiva al colaborador a enfocarse en mejorar sus resultados.
- Respalda, admite y alaba las tareas bien ejecutadas.
- Presta atención a las observaciones y recomendaciones del colaborador.
- Comparte el compromiso por los resultados y brinda soporte para el futuro.
- Faculta para intervenir en los debates.

#### **2.2.2.4. Responsabilidad de la evaluación de desempeño**

De acuerdo a Chiavenato (2007, pp. 244-245) la responsabilidad dependerá de la política aprobada y adoptada por el área de recursos humanos de la organización. Por estas razones, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida: (a) al gerente, (b) al propio individuo, (c) al individuo y al gerente conjuntamente, (d) al equipo de

trabajo, (e) al área encargada de la administración de recursos humanos o (f) una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una distinta doctrina de acción.

- a) **El gerente,** En la mayoría de las organizaciones, el gerente de línea es responsable del desempeño de sus subordinados (quienes conformarían su equipo de trabajo) y de la evaluación. El área de recursos humanos es el encargado de precisar los criterios y medios para la mencionada evaluación. Del mismo modo, el área de recursos humanos es el encargado de instituir dar seguimiento y controlar la metodología de evaluación del desempeño.
- b) **El propio individuo,** en épocas contemporáneas están surgiendo organizaciones democráticas en las que el propio individuo es íntegramente responsable de su rendimiento y de su evaluación. La organización únicamente indica los indicadores y es la propia persona quien evalúa el cumplimiento de sus metas y obligaciones, así como de la eficiencia y eficacia en el desempeño de su puesto.
- c) **El individuo y el gerente,** este es un esquema dinámico y avanzado, adopta algunas características de la administración por objetivos y quita los complejos como la arbitrariedad, la autocracia y el continuo estado de tensión y angustia que ocasionaba en los involucrados. En la actualidad, es democrática, motivadora, participativa e incluyente
- d) **El equipo de trabajo,** una alternativa interesante en la actualidad es el que otorga a los propios equipos de trabajo la responsabilidad de la evaluación de desempeño, de definir sus metas y objetivos. De la misma manera, adoptar las medidas necesarias con cada integrante del equipo para mejorar continuamente.
- e) **El área de recursos humanos,** esta alternativa, aún es adoptada por empresas u organizaciones muy conservadores, tiene naturaleza centralista y burocrático. El área

de recursos es la encargada de evaluar el desempeño de todos los integrantes de la organización con la información pasada del desempeño brindado por los gerentes, la cual es procesada para poder crear programas de mejora e informes. Como es centralizada caracteriza a esta alternativa la inflexibilidad y poca libertad de los integrantes de la organización. Además; utiliza promedios y porcentajes, y no en el desempeño individual.

- f) **La comisión de evaluación**, en esta alternativa las organizaciones designan una comisión para la evaluación de desempeño, esta comisión regularmente la conforman miembros de todas las áreas de la organización. A pesar de contar con una distribución de fuerzas para ejecutar el proceso de evaluación, también es censurada por centralizadora y mantener un espíritu de enjuiciamiento, más no mejora continua y de orientación del desempeño de los integrantes de la organización.

#### **2.2.2.5. Objetivos de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño laboral tiene por objetivo monitorear la calidad del desempeño de los integrantes de la organización. Sin embargo, es de suma importancia señalar que la evaluación no debe enfocarse en el aspecto superficial y unilateral del gerente o evaluador en relación al desempeño funcional del colaborador. Es importante identificar las causas y determinar un punto de vista en común con el evaluado. Si se recomienda cambiar el desempeño, el colaborador de ser posible debe conocer las razones o motivos por los que se le solicita el cambio. Es necesario que obtener retroalimentación franca y concreta. (Chiavenato, 2007, p. 247).

En el mismo sentido Chiavenato (2007) mencionó sobre la evaluación del desempeño; “no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorarlos resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (...), la

evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios (...)" (p. 247). De esta forma, como objetivos intermedios Chiavenato (2007, pp. 247-248) considera los siguientes:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivos.
- Incentivos salariales por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, entre otros.

En el mismo sentido, Chiavenato (2007, p. 248) menciona como objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño y los expone en tres fases:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

- c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

#### **2.2.2.6. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Chiavenato (2007, p. 248) sugiere que la evaluación de desempeño planeada, coordinada y ejecutada apropiadamente, gestiona beneficios para el corto plazo, mediano y largo plazo. De la misma manera, menciona como beneficiarios de este proceso: (a) al individuo, (b) al gerente y (c) la empresa u organización y la sociedad. Los réditos están detallados por cada rol específico en la Tabla 3.

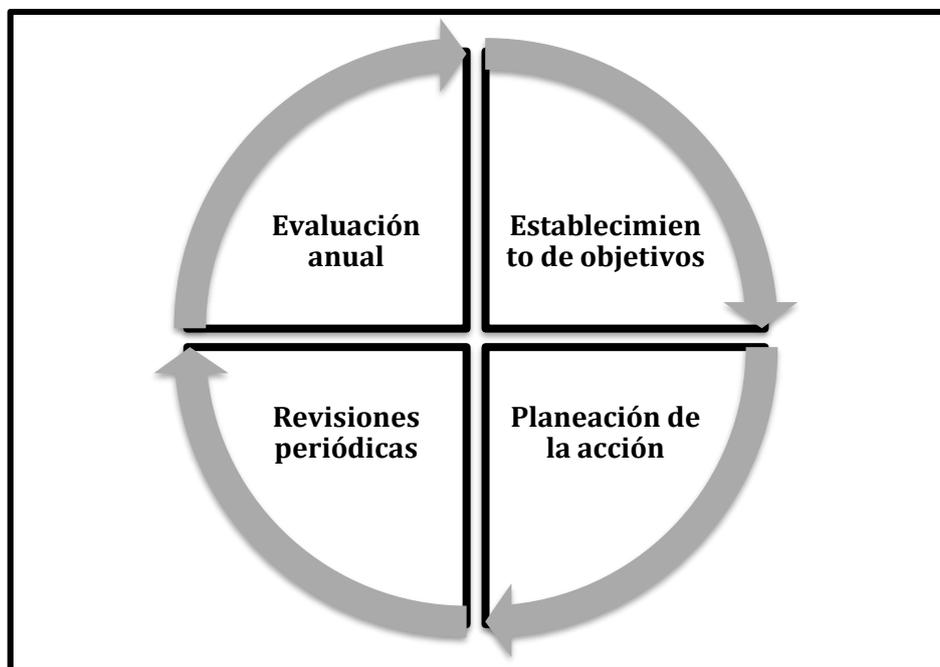
**Tabla 3***Beneficios de la evaluación de desempeño*

<b>Beneficios</b>		
<p><b>Para el gerente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.</li> <li>● Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.</li> <li>● Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.</li> </ul>	<p><b>Para los colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.</li> <li>● Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.</li> <li>● Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).</li> <li>● Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.</li> </ul>	<p><b>Para la organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.</li> <li>● Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.</li> <li>● Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Chiavenato (2007, pp. 248-249).

### 2.2.2.7. Sistemas y métodos de evaluación de desempeño laboral

De acuerdo a Newstrom (2011) en un contexto actual altamente competitivo muchas “...organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. La administración por objetivos es un proceso cíclico...consta de cuatro pasos para alcanzar el desempeño deseado” (p. 145), los cuatros pasos de la administración por objetivos se pueden apreciar en la Figura 5. Debiendo ser estos pasos, descritos y definidos por la organización.



**Figura 5.** Pasos para la administración por objetivos

**Fuente:** Adaptado de Newstrom (2011) (p. 146)

Newstrom (2011) también indicó que los sistemas de administración por objetivos se benefician del interés individual de autoadministración expresado por muchos colaboradores en estos días. Además, se empeñan más en obtener los objetivos fijados por ellos mismos, por tanto, esto les posibilita alcanzar impacto en el éxito de la organización.

Respecto a métodos de evaluación del desempeño laboral Dessler & Varela (2011) mencionan los siguientes métodos: (a) método de escala de puntuación gráfica, por una parte,

menciona características, rasgos o indicadores como comunicación, trabajo en equipo, entre otros, por otra parte, estas características son evaluadas en una categoría de indicadores de rendimiento y desempeño que pueden abarcar a partir de insatisfactoria incluso sobresaliente, finalmente, se suman las calificaciones obtenidas en cada atributo; (b) método de clasificación alterna, de acuerdo a ciertas características se clasifica a los trabajadores de mejor a peor, puesto que, resulta sencillo diferenciar entre los mejores y peores trabajadores, después, se realiza una lista indicando que trabajador está más alto y quien más bajo en la característica a evaluar agrupando al integro de colaboradores de la empresa; (c) método de comparación por pares, para esta metodología de evaluación se compara a cada trabajador con todos los demás por cada indicador o característica en una tabla, con el objetivo de indicar el mejor trabajador de todos los evaluados en el indicador examinado; (d) método de distribución forzada, valora el rendimiento o desempeño de los trabajadores a través de frases descriptivas a cada atributos del desempeño laboral examinado; (e) método de incidente crítico, está basado en el hecho de contar con un inventario de hechos y eventos excepcionalmente favorables y desfavorables del desempeño del trabajador y posteriormente son comentados entre el evaluador y evaluado; entre otros métodos. Del mismo modo, el autor recomienda el uso o combinación de diversos métodos y enfoques, así como, la ejecución y monitoreo de la evaluación del desempeño laboral de forma continua y computarizada.

De la misma forma, en relación a los métodos de evaluación del desempeño laboral Chiavenato (2007) indicó que; “(...) varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas (...)” (p. 249). Además, “(...) Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí (...)” (p. 249). Es decir, que la evaluación del desempeño no representa por si solo una

finalidad, sino un medio para elevar la satisfacción laboral en una organización. Por otro lado, la evaluación de desempeño se considera un medio para; “(...) obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones (...)” (p. 249). Vale señalar, que la evaluación de desempeño laboral permite a las organizaciones contar con datos e información precisos que les permita adaptar programas para mejorar el desempeño de sus integrantes.

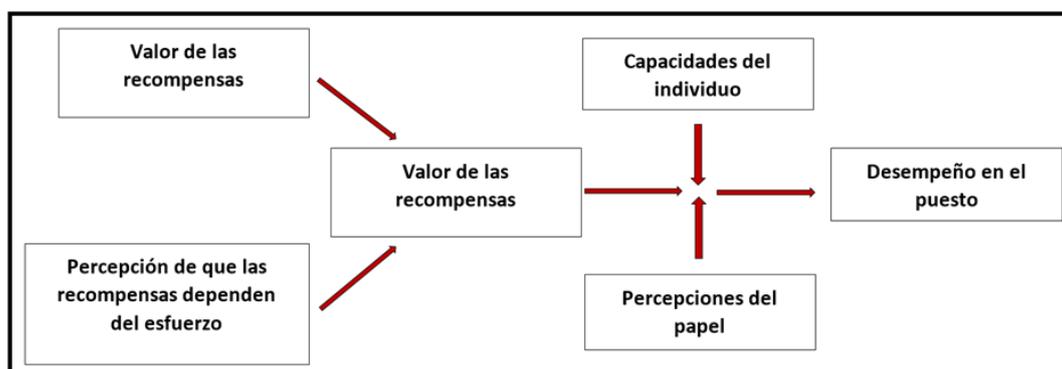
Con el objeto de mejorar las evaluaciones de desempeño laboral Robbins & Judge (2013) sugirieron que; “(...) algunos evaluadores ven el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan (...)” (p. 560), además, una verificación de la literatura y diversos estudios sobre evaluaciones de desempeño revelan que varios; “(...) gerentes distorsionan de forma intencional las calificaciones del desempeño con la intención de mantener una relación positiva con sus subordinados, o bien, para conseguir una imagen positiva de ellos mismos al demostrar que todos sus trabajadores tienen un buen desempeño (...)” (560), por tanto, los autores indicaron que no hay seguridad de que las evaluaciones de desempeño sean exactas,

Sin embargo, Robbins & Judge (2013, pp. 560-562) para mejorar el proceso de evaluación de desempeño laboral, sugirieron puntualmente: (a) uso de múltiples evaluadores, debido a que a mayor número de evaluadores la probabilidad de reunir información más exacta crece, del mismo modo, la probabilidad de que el trabajador reconozca como legítimo la retroalimentación; (b) evaluación selectiva, los evaluadores deben evaluar a los trabajadores únicamente en las áreas en las que tenga alguna experiencia, deben estar tan cerca como sea posible; (c) capacitación de evaluadores, los programas de capacitación deben enfocarse en enseñar a los evaluadores lo que deben observar, para que todos las personas que conforman la organización precisen un buen desempeño de igual forma; (d) dar a los trabajadores el proceso debido, este concepto se aplica con el propósito de que los trabajadores incrementen su

apreciación de que reciben un trato justo. Con el propósito, de lograr un proceso más objetivo y justo.

### 2.2.2.8. Factores que afectan el desempeño laboral

Chiavenato (2007, p. 243) indicó que el rendimiento o desempeño laboral; cambia de un colaborador a otro y este se supedita a diversos componentes que condicionan e influyen en el resultado final. La valoración de las compensaciones y la impresión de que estos factores obedecen al anhelo individual delimitan la trascendencia del sacrificio a la que la persona está presta a realizar. Esta es una correspondencia directa de costo y beneficio. Asimismo, el empeño personal obedece a la destreza, experiencia y potencial del individuo y a su apreciación de la relevancia que representará. De esta forma, el rendimiento o desempeño laboral en el cargo está en función de los diversos factores que lo restringen considerable, tal como se puede ver en la Figura 6.



**Figura 6.** Factores que afectan el desempeño en el puesto

**Fuente:** Tomado de Chiavenato (2007, p. 243)

### 2.3. Definición de los términos básicos

Los conceptos considerados claves en el desarrollo de este trabajo de investigación, servirán para la mejor comprensión de proyecto de tesis. Los términos son planteados por el glosario de carácter administrativo, y algunos términos son abordados por el investigador y se desarrollan a continuación:

- **Conocimiento:** Según Pérez y Gutiérrez (2008) “el conocimiento; debe ser identificado con un tipo especial de estados mentales (o disposiciones neuronales) que posee un individuo y que presentan una serie de características propias” (p. 42).
- **Organización:** En vista de sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. (Chiaventa, 2007, p. 6).
- **Gestión del conocimiento:** El desarrollo de la gestión del conocimiento en una empresa no es una tarea que se resuelva añadiendo las funciones relacionadas con la gestión del conocimiento en alguna caja de la estructura organizativa actual de la empresa. (Valhondo, 2002, p. 142).
- **Aprendizaje organizativo:** Las organizaciones obtiene experiencia por medio de la colección de datos, la cuidadosa medición de las actividades planeadas, la prueba y error (experimentar), la retroalimentación de los clientes y el entorno en general. (Laudon & Laudon, 2012, p. 418).
- **Conocimiento organizacional:** Es aquel conocimiento que se le puede atribuir a una organización, el que posee esa organización. Este conocimiento acostumbra estar representado materialmente en algún tipo de documento. (Pérez & Gutiérrez, 2008, p. 60).
- **Organización del aprendizaje:** Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. (Senge, 2012, p. 179).

- **Desempeño laboral:** Mencionaron que el desempeño laboral compone la evaluación de tres principales conductas: (a) desempeño de la tarea, (b) civismo y (c) falta de productividad. De un individuo en una organización y que la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. (Robbins & Judge, 2013, p. 555)
- **Sistema de información gerencial:** Es la serie de procesos y acciones involucradas en captar datos en bruto, procesarlos en información utilizable y luego difundirla a los usuarios en la forma en que estos la requieran. (Waterfield & Ramsing, 1998 pp. 3-4)

## CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

Luego de analizar los antecedentes de la investigación, así como el conjunto de concepto que conforman las bases teorías que sustentan el motivo de la investigación en el capítulo previo, a continuación, se plantea la hipótesis general y las hipótesis específicas, las cuales se pretende demostrar en el desarrollo de la investigación, así mismo en este capítulo se encuentra la operacionalización de las variables y la operacionalización del instrumento aplicado.

### 3.1. Hipótesis

#### 3.1.1. Hipótesis General

- La gestión del conocimiento se relaciona de una manera significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

#### 3.1.2. Hipótesis Específicas

- El aprendizaje organizativo se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.
- La organización del conocimiento se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.
- La distribución y compartimento del conocimiento se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

### 3.2. Identificación de las variables

#### 3.2.1. Variable 1

Gestión del conocimiento.

### **3.2.2. Variable 2**

Desempeño laboral.

### 3.3.3. Operacionalización de variables

Las presentes tablas relacionadas a las variables de investigación nos permiten, a través de su definición conceptual y operacional, señalar las dimensiones e indicadores de las variables de investigación: “Gestión del conocimiento y Desempeño Laboral”, a su vez muestra la operacionalización del instrumento de validación de datos realizado a través de la encuesta.

**Tabla 4**

*Factores que afectan el desempeño en el puesto*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
(Variable 1) Gestión del conocimiento	Conjunto de acciones realizadas por una organización para obtener, incrementar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre sus colaboradores. (Perez & Gutierrez, 2008); (Valhondo, 2002)	Uno de los procesos de la gestión del conocimiento es Incrementar cualitativa y cuantitativamente los conocimientos de la organización a partir de lo producido por los propios miembros y por los actores (león & Pojuán, 2011)	Aprendizaje organizativo (obtención e incremento del conocimiento)	Nivel de conocimiento disponible.
				Nivel de alineamiento del conocimiento adquirido con los objetivos del área.
				Nivel de reconocimiento por conocimientos aportados.
				Nivel de generación de información por parte del colaborador.
		El establecimiento de ventajas competitivas, está relacionado con la capacidad de crear conocimiento, transformarlo y utilizarlo (Harmaakorpi and Melkas 2005; Zhao and de Pablos 2011)	Organización del conocimiento	Documentación del conocimiento aportado.
				Nivel de almacenamiento de la información en sistemas de información o base de datos adecuados.
				Nivel de entendimiento de la información para el desenvolvimiento adecuado de las funciones.
		Distribución y compartimiento de conocimiento	Nivel de transferencia y difusión del conocimiento.	
			Nivel de promoción del dialogo en el equipo de trabajo.	
			Nivel de transparencia de la información.	
(Variable 2)			Adecuación al puesto	Nivel de conformidad con el puesto actual con relación a las habilidades y conocimientos actuales.
				Nivel de conformidad con el puesto actual con relación a las funciones que

Desempeño Laboral	Rendimiento y conjunto de acciones de un colaborador respecto a sus funciones, y que son parte fundamental para el cumplimiento de objetivos de una empresa. (Chiavenato, 2007)	Sánchez (2006) citado por (Soto Sello, 2019) indica que el desempeño laboral tiene algunas características que destacan como las competencias, destrezas, necesidades y facultades que crean comportamientos, los cuales afectan el efecto del desempeño, haciendo que las organizaciones estén siempre vinculadas con la naturaleza del trabajo en sí		realiza.
			Capacitación	Nivel de capacitaciones para ampliar sus conocimientos, habilidades y aptitudes.
				Nivel de frecuencia de las capacitaciones impartidas.
			Incentivo salarial	Nivel de incentivos por el cumplimiento de objetivos.
				Nivel de frecuencia de incentivos por el cumplimiento de objetivos.
			Relación entre superior y subordinado	Nivel de relación con los superiores.
				Nivel de relación con los compañeros de área.
			Auto perfeccionamiento del empleado	Nivel de auto mejoramiento de conocimientos, habilidades y aptitudes en beneficio de su desempeño laboral.
				Nivel de herramientas disponibles de la institución para el auto perfeccionamiento del empleado.
			Estímulos para la mejora de la productividad	Nivel de estímulos que permitan el mejoramiento de la productividad en sus funciones.
				Nivel de herramientas disponibles que permiten una mejor productividad.
			Indicadores de desempeño	Nivel de utilización de indicadores de desempeño para medir el desenvolvimiento y cumplimiento de metas.
Nivel de la evaluación de desempeño.				
Realimentación	Nivel de otorgamiento de retroalimentación de la información acerca de los resultados obtenidos.			
	Nivel de otorgamiento oportuno de la retroalimentación.			

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5**

*Matriz de operacionalización de instrumento*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE VALORACIÓN
(Variable 1) Gestión del conocimiento	Conjunto de acciones realizadas por una	Aprendizaje organizativo (obtención e incremento de conocimiento)	Nivel de conocimiento disponible.	En mi centro laboral la información que necesito se encuentra disponible.	Cuestionario	
			Nivel de alineamiento del conocimiento adquirido con los objetivos del área.	En mi centro laboral los conocimientos que se adquieren se alinean con los objetivos del área.		
			Nivel de reconocimiento por los conocimientos aportados.	En mi centro laboral se reconoce debidamente los conocimientos que apporto al área.		

	organización para obtener, incrementar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre sus colaboradores. (Perez & Gutierrez, 2008, pp. 63-64); (Valhondo, 2002, pp. 141-143)	Organización del conocimiento	Nivel de generación de información por parte del colaborador.	En mi centro laboral la información que brindan los colaboradores es relevante.				
			Documentación del conocimiento aportado.	En mi centro laboral el conocimiento aportado por los colaboradores es debidamente documentado.				
			Nivel de almacenamiento de la información en sistemas de información o base de datos adecuados.	En mi centro laboral se almacena debidamente la información generada (sistemas de información o base de datos)				
			Nivel de entendimiento de la información para el desenvolvimiento adecuado de las funciones.	En mi centro laboral la información disponible es entendible y permite desenvolverse adecuadamente en mis funciones.				
		Distribución y compartimiento de conocimiento	Nivel de transferencia y difusión del conocimiento.	En mi centro laboral los conocimientos son debidamente transferidos y difundidos a todo el personal.				
			Nivel de promoción del dialogo en el equipo de trabajo.	En mi centro laboral se promueve el intercambio de conocimiento en el equipo de trabajo.				
			Nivel de transparencia de la información.	En mi centro laboral se garantiza el derecho al acceso a la información entre áreas o equipos de trabajo.				
		(Variable 2) Desempeño Laboral	Rendimiento y conjunto de acciones de un colaborador respecto a sus funciones, y que son parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos de una	Adecuación al puesto		Nivel de conformidad con el puesto actual con relación a las habilidades y conocimientos actuales.	En mi centro laboral mi puesto actual va acorde a sus habilidades y conocimientos actuales.	<b>Intervalos:</b>  -Siempre -Casi siempre -A veces -Muy pocas veces -Nunca
						Nivel de conformidad con el puesto actual con relación a las funciones que realiza.	En mi centro laboral puesto actual va acorde a las funciones que realiza.	
Capacitación	Nivel de capacitaciones para ampliar sus conocimientos, habilidades y aptitudes.		En mi centro laboral se brindan capacitaciones para ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes.					

empresa. (Chiavenato, 2007)		Nivel de frecuencia de las capacitaciones impartidas.	En mi centro laboral se brindan capacitaciones oportunamente.		
	Incentivo salarial	Nivel de incentivos para el cumplimiento de objetivos.	En mi centro laboral se brindan incentivos por el cumplimiento de objetivos.		
		Nivel de frecuencia de los incentivos por el cumplimiento de objetivos.	En mi centro laboral son frecuentes los incentivos por el cumplimiento de objetivos.		
	Relación entre superior y subordinado	Nivel de relación con los superiores.	En mi centro laboral la relación con los superiores es agradable.		
		Nivel de relación con los compañeros de área.	En mi centro laboral la relación entre compañeros es agradable.		
	Autoperfeccionamiento del empleado	Nivel de auto mejoramiento de conocimientos, habilidades y aptitudes en beneficio de su desempeño laboral.	En mi centro laboral el personal mejora por su propia cuenta sus conocimientos, habilidades y aptitudes.		
		Nivel de herramientas disponibles en la institución para el auto perfeccionamiento del empleado.	En mi centro laboral brindan herramientas para mejorar los conocimientos, habilidades y aptitudes.		
	Estímulos para la mejora de la productividad	Nivel de estímulos que permitan el mejoramiento de la productividad en sus funciones.	En mi centro laboral se brindan estímulos que motivan la productividad respecto a las funciones propias de cada puesto.		
		Nivel de herramientas disponibles que permite una mejor productividad.	En mi centro laboral se dispone de las herramientas necesarias que permiten una mejor productividad.		
	Indicadores de desempeño	Nivel de utilización de indicadores de desempeño para medir el desenvolvimiento y cumplimiento de metas.	En mi centro laboral se utilizan indicadores de desempeño para medir el desenvolvimiento y cumplimiento de las metas.		
		Nivel de la evaluación de	En mi centro laboral la evaluación de		

			desempeño.	desempeño es adecuada e imparcial		
		Realimentación	Nivel de otorgamiento de retroalimentación de la información acerca de los resultados obtenidos.	En mi centro laboral se da información acerca del desempeño que incentiva al mejoramiento.		
			Nivel de otorgamiento oportuno de la retroalimentación.	En mi centro laboral se brinda información sobre su desempeño de manera oportuna..		

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se encuentra el enfoque de la investigación realizada, teniendo como enfoque una investigación cuantitativa, pasando al tipo de investigación, se determinó que la investigación es aplicada, consecuentemente se determina el nivel de la investigación, el método de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos y por último las técnicas estadísticas de análisis de datos aplicada en el desarrollo de la investigación.

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

La presente investigación comprende un enfoque cuantitativo, que en palabras de Hernández; Fernández & Baptista (2010), “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Para la presente tesis, dado que se establecieron las preguntas, objetivos e hipótesis, y se desarrolló un marco teórico de las variables respectivas, se optará por medir las variables y se procederá al análisis de sus mediciones obtenidas, para determinar una serie de conclusiones referentes a la hipótesis general y específica.

### **4.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es aplicada, dado que en términos de Carrasco (2013), “(...) es una investigación para profundizar la información sobre las relaciones sociales que se producen en el seno de la sociedad” (p.49); vale decir, que es propio del proceso de gestión administrativa que aplica el administrador en base a los conocimientos adquiridos o disponibles. De esta manera, por medio del conocimiento ya dado, se espera proporcionar un entendimiento claro y profundo sobre la relación entre dos variables de carácter administrativo que son: la gestión de conocimientos y el desempeño laboral.

### **4.3. Nivel de investigación**

El nivel de investigación corresponde a un nivel correlacional (Hernández; Fernández & Baptista, 2010, p. 82), en vista del desarrollo de la investigación, se determinará si existe una relación entre las variables: Gestión del conocimiento y el desempeño laboral. Al mismo tiempo, por medio de la observación y comprensión de las variables podrá establecerse una explicación clara acerca de la repercusión de una variable en relación a la otra. Es decir, el resultado de la observación puede indicar cierto nivel de consistencia o no entre las variables, en efecto, si no guardan relación directa o cierta compatibilidad, se determinará una afectación negativa, empero, si existe una interrelación entre ambas, se confirmará una relación positiva.

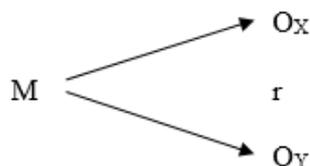
### **4.4. Métodos de investigación**

El método que fue empleado en la presente investigación es el hipotético-deductivo (Sánchez, 1997, p. 35), esta técnica permite la formulación de hipótesis que pueden demostrarse como verdaderas o falsas, esto resulta del sometimiento a experimentación empírica, asimismo, es deductivo a razón de que la hipótesis no surge no de los hechos (esto es de la inducción), sino de la experiencia del razonamiento del individuo para formular dicha hipótesis. En ese marco, en esta investigación se han formulado una serie de hipótesis que han sido producto del desarrollo de las bases literarias que ha desarrollado el tesista, a través de la lectura e interpretación de diversos libros, para ser contrastada con la realidad empírica, teniendo en consideración los resultados de las encuestas, se pasara a procesarlos y constatar si la hipótesis es verdadera o falta.

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

El diseño de la presente investigación estuvo sujeto a método científico, y dependerá del tipo de recolección de datos y sobre todo del propósito que sostiene su análisis. Siguiendo

lo afirmado por Sánchez & Reyes (1998, p. 82) el diseño de la presente investigación es la siguiente:



## 4.6. Población y muestra

### 4.6.1. Población

Los autores Hernández et al. (2010) citando a Sellhitz, indica que “(...) una población o universo es el conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 57). De este modo, para la presente investigación se toma como base el total de colaboradores que se desenvuelven en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020, que conforman un total de 39 personas, distribuidos en las divisiones de finanzas, recursos humanos, adquisiciones e ingeniería hospitalaria y servicios generales.

### 4.6.2. Muestra

Según Hernandez et al. (2014), “la muestra es un subgrupo de la población, subconjunto de los componentes que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (p.175), es por ello que se nombran los subgrupos a continuación, para el desarrollo de la muestra del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.

#### A. Unidad de análisis

La unidad de análisis viene a ser todos los trabajadores del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.

#### B. Tamaño de la muestra

Al tener la meta de inferir datos sobre la totalidad de colaboradores, se debe encuestar como mínimo 37 personas de las 39 que conforman el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.

## Ingreso de datos

Z=	1.96
P=	50%
q=	50%
N=	39
e=	4%

## Tamaño de la muestra

n=	36.68
----	-------

**C. Selección de la muestra**

En cuanto a la técnica de selección de la muestra se realizó a través del muestreo no probabilístico intencional, por tal motivo es aplicado a una muestra.

**4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos****4.7.1. Técnicas de recolección de datos**

En este ámbito, por técnica se entiende como el instrumento empleado para recolectar datos, de esta manera, la presente investigación hará uso de la técnica de la encuesta. En palabras de Hernández et al. (2010), las encuestas vendrían a ser “(...) investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales” (p. 165), debido a que comprenden los propósitos de una variedad de diseños de investigación.

**4.7.2. Instrumentos de recolección de datos**

El presente trabajo de investigación usará al cuestionario virtual como instrumento de recolección de datos, debido al COVID-19 el gobierno emitió un Decreto Supremo que declaraba el estado de emergencia nacional, disponiendo el aislamiento obligatorio, En el proceso de solicitud para aplicar el instrumento el jefe de la oficina de administración manifestó que las funciones realizadas por el personal del área de recursos humanos no fueron afectadas por la pandemia, ya que se desarrollaron con normalidad, debido a que los procesos

desarrollados por el área se llevaron con total normalidad, por lo que no perjudica a la realización del presente trabajo de investigación. Para Hernández et al. (2010), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (...)” (p. 217), en efecto, el instrumento de recolección de datos estuvo integrado por escalas de medición, que fueron aplicados a una muestra de estudio, que a su vez fueron procesados estadísticamente para su análisis respectivo.

Los cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo, desarrollando un cuestionario por variable. Conforme a las tablas que se muestran a continuación:

**A. Diseño:**

**Tabla 6**

*Técnicas e instrumentos aplicados a los colaboradores del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Alcance</b>	<b>Los que brindan información</b>
Encuesta	Cuestionario	Acopiar información relevante para la ejecución de la variable de Conocimiento del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.	Los colaboradores del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.
Encuesta	Cuestionario	Acopiar información relevante para la ejecución de la variable Desempeño Laboral del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.	Los colaboradores del área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para lo cual, la medición utilizada para la variable Gestión del Conocimiento en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo se observa en la tabla 7:

**Tabla 7**

*Medición utilizada para la variable Gestión del Conocimiento en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.*

Alternativas	Nivel: Escala Ordinal
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Medianamente
2	Pocas veces
1	Nunca

**Fuente:** Elaboración propia

Es por ello que, se consideraron las respuestas de cada una de las preguntas del instrumento por cada encuestado, por tal motivo, una vez obtenido el total de las respuestas, estas fueron comparadas con la tabla ulterior, según la calificación, se obtuvo una escala de valoración por cada una de ellas: siempre, casi siempre, medianamente, pocas veces o nunca.

Por otro lado, la medición utilizada para la variable Desempeño Laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo se observa a continuación:

**Tabla 8**

*Medición utilizada para la variable Desempeño Laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo.*

Alternativas	Nivel: Escala Ordinal
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Medianamente
2	Pocas veces
1	Nunca

**Fuente:** Elaboración propia

Del mismo modo, se consideraron las respuestas de cada una de las preguntas del instrumento por cada encuestado, por tal motivo, una vez obtenido el total de las respuestas, estas fueron comparadas con la tabla ulterior, según la calificación, se obtuvo una escala de valoración por cada una de ellas: siempre, casi siempre, medianamente, pocas veces o nunca.

## B. Confiabilidad:

El trabajo de investigación utiliza como instrumento de recopilación de datos los cuestionarios, los cuales fueron evaluados con el estadístico Alfa de Cronbach, dando como lo mostrado en las siguientes tablas:

**Tabla 9**

*Confiabilidad del cuestionario para la variable Gestión del Conocimiento.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.911	10

**Nota:** Elaboración propia

El resultado obtenido, permite medir la variable 1: Gestión del Conocimiento.

Del mismo modo, la siguiente tabla muestra la medición que se realizó a la variable 2: Desempeño Laboral.

**Tabla 10**

*Confiabilidad del cuestionario para la variable Desempeño Laboral.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.958	16

**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado para la variable 1 Gestión del Conocimiento arroja un puntaje de 0.911 y para la variable 2 Desempeño Laboral muestra un puntaje de 0.958; en ambos resultados se observa que son cercanos a uno, dando por conclusión que el instrumento es altamente confiable.

## C. Validez:

Para la validación de contenido del instrumento se consultó a tres expertos: al Magíster en Gestión Empresarial Amado Gonzales Panduro con un porcentaje de validación de 100%, al Magíster en Administración Pública, Ricardo Enrique Mendiola Ochante con un porcentaje

de validación de 100% y el Magíster Julio Alberto Ludeña López con un porcentaje de 88%, quienes llegaron a la conclusión que los instrumentos si poseen las cualidades para ser sometido a la prueba muestral. Los cuales se analizaron a través del programa SPSS el cual precisó el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual determinó una alta confiabilidad del instrumento.

#### **4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos**

Siguiendo la ejecución de la investigación y para llevar un correcto desarrollo de la misma, se recolectaron los datos gracias a la aplicación del instrumento que viene a ser el cuestionario, una vez obtenidos los datos por parte de los colaboradores, se procedió a formar una base de datos para su procesamiento a través del programa estadístico SPSS, extrayendo tablas y figuras, para el análisis de los mismos.

En tal sentido, los datos obtenidos fueron analizados a través del programa, y se aplicaron a los resultados obtenidos de las variables “Gestión del conocimiento” y “Desempeño laboral” la prueba de normalidad de Shapiro-wilk para así determinar que la data obtenida no es paramétrica y proceder a realizar la prueba de correlación de las variables, para esto último se eligió la prueba de correlación de Spearman, es así que, con el objetivo de determinar la relación entre las dos variables antes mencionadas.

Del mismo modo, se optó por usar la prueba de normalidad de Shapiro-wilk y la prueba de correlación de Spearman, tanto como para la dimensión Aprendizaje organizativo, organización del conocimiento y distribución y compartimento de la información, desprendiendo de lo mencionado anteriormente las tablas, figuras, porcentajes y frecuencias, con la finalidad de determinar su relación con el desempeño laboral, y para esto último la investigación se apoya en la tabla de valores mostrada a continuación:

**Tabla 11***Valores de la Rho de Spearman*

<b>Tabla de valores de la Rho de Spearman</b>				
<b>Valores</b>				<b>Relación</b>
de	$\pm 0.80$	a	$\pm 0.99$	Muy alta
de	$\pm 0.60$	a	$\pm 0.79$	Alta
de	$\pm 0.40$	a	$\pm 0.59$	Moderada
de	$\pm 0.20$	a	$\pm 0.39$	Baja
de	$\pm 0.01$	a	$\pm 0.19$	Muy baja

**Fuente:** Garriga, Lubin, Merino, Padilla, Recio y Suárez (2010).

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

Por último, en este capítulo luego de haber atravesado por todas las etapas de la investigación y de haber ejecutado el instrumento tomando en cuenta todo lo contenido en cada capítulo previo, se describe el trabajo de campo realizado, así como los resultados obtenidos producto de la investigación, concluyendo en la presentación y análisis de los resultados obtenidos de la ejecución del instrumento de recolección de datos por cada variable, la contrastación de resultados y discusión de resultados.

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

El estudio tiene como objetivo medir la relación que hay entre la Gestión del conocimiento con el Desempeño laboral de los colaboradores del área de recursos humanos de Essalud Huancayo en el año 2020, es por ello que, se enfocaron los esfuerzos en contactar a jefe del área de recursos humanos, para así poder obtener de primera mano, información relevante y veraz sobre dicha área, así mismo obtener los permisos necesarios para el desarrollo de la investigación, en consecuencia se realizaron las coordinaciones con el jefe de área, quien remitió la información necesaria para iniciar la ejecución del instrumento de recolección de datos al personal que está bajo su cargo, dicha información fue indispensable para contactar vía correo electrónico con los encuestados, se optó por dicho medio ya que las restricciones emitidas por el gobierno imposibilitaban el contacto físico directo con el personal, en el proceso de solicitud para aplicar el instrumento el jefe de la oficina de administración y el jefe del área manifestaron que las funciones realizadas por el personal del área de recursos humanos no fueron afectadas por la coyuntura, ya que se desarrollaron con normalidad al ser una entidad de primera línea ante la pandemia, el personal fue prioridad para la recepción de la vacuna y las medidas de seguridad adoptadas fueron exigentes para el acceso a su centro laboral, pero el acceso a personas externas estaba totalmente prohibido, es por ello que la encuesta se realizó a través de la plataforma de Google Forms, se capacitó a la asistente del jefe del área con la

finalidad de absolver dudas de los encuestados respecto a la terminología y desarrollo de la encuesta, por otra parte se mantuvo constante comunicación a través de medios digitales con los encuestados como Whatsapp, correo y llamas a fin de absolver dudas o preguntas respecto a la herramienta aplicada, se desarrolló el instrumento con la finalidad de que sirva a este estudio en la recopilación de datos, para así medir el nivel de desarrollo de Gestión del conocimiento se utilizó un cuestionario de 10 ítems en tres dimensiones usando una valoración del 1 al 5 y para efecto de una mejor interpretación de los resultados, se realizó la siguiente tabla para el procesamiento de los datos obtenidos:

**Tabla 12**

*Escala de calificación para procesamiento de datos variable 1.*

	<b>Aprendizaje organizativo</b>	<b>Organización del conocimiento</b>	<b>Distribución y compartimiento del conocimiento</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>
Adecuada	21 - 30	21 - 30	21 - 30	21 - 30
Medianamente adecuada	11 - 20	11 - 20	11 - 20	11 - 20
Poco adecuada	<= 10	<= 10	<= 10	<= 10

**Nota:** Elaboración propia.

Al igual que la variable 1 se elaboró una tabla para la interpretación de los resultados obtenidos como se muestra a continuación:

**Tabla 13**

*Escala de calificación para procesamiento de datos variable 2.*

	<b>Desempeño laboral</b>
Adecuada	21 - 30
Medianamente adecuada	10 - 20
Poco adecuada	<= 9

**Nota:** Elaboración propia.

## 5.2. Presentación de resultados

### 5.2.1. Resultados de datos generales

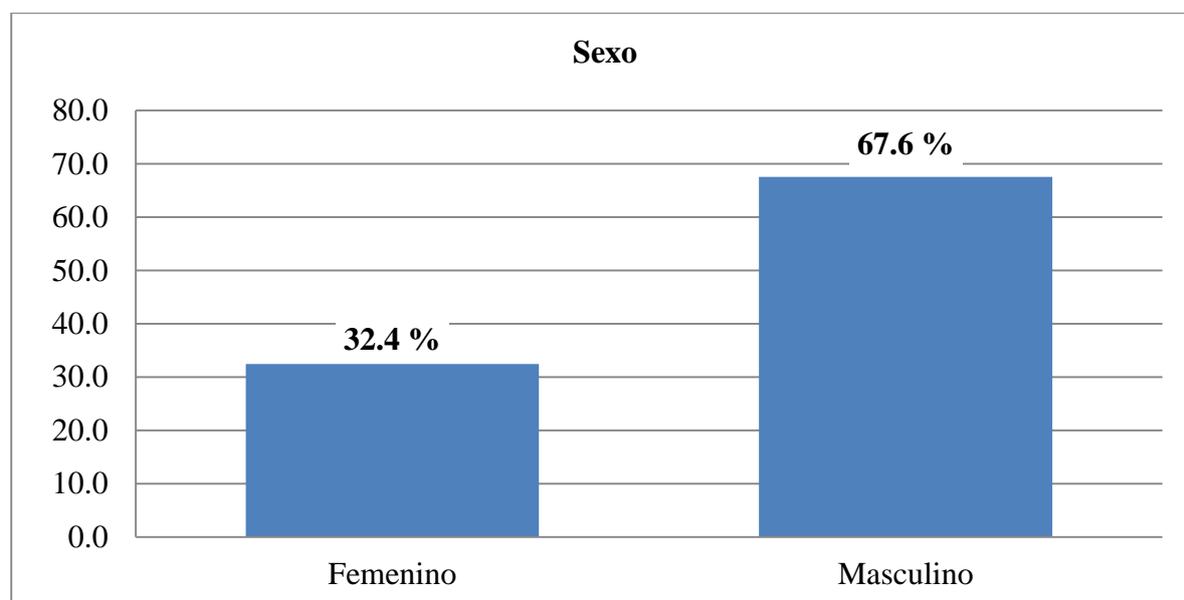
#### A. Distribución por sexo de los encuestados.

**Tabla 14**

*Distribución por sexo de los encuestados.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	12	32.4	32.4	32.4
Masculino	25	67.6	67.6	100.0
Total	37	100.0	100.0	

*Nota:* Elabora Propia.



**Figura 7.** Distribución por sexo de los encuestados.

**Nota:** Elaboración propia en base al instrumento de recolección

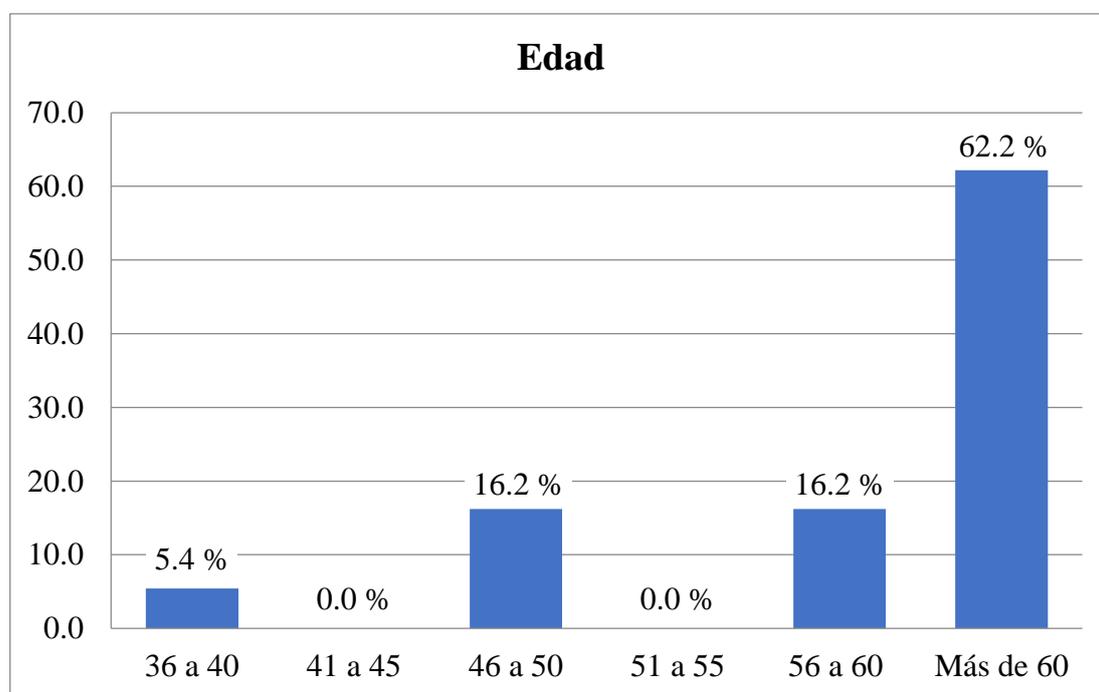
#### Interpretación

Según se evidencio a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, el 32.4 % de los encuestados pertenece al sexo femenino y el 67.7% corresponde al sexo masculino, como se observa en la figura 7 antes mostrada.

#### B. Distribución por edad de los encuestados.

**Tabla 15***Distribución por edad de los encuestados.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Rango de edad	36 a 40	2	5.4	5.4
	41 a 45	0	0.0	5.4
	46 a 50	6	16.2	21.6
	51 a 55	0	0.0	21.6
	56 a 60	6	16.2	37.8
	Más de 60	23	62.2	100.0
	Total	37	100	

**Nota:** Elaboración propia en base a la instrumento de recolección.**Figura 8.** Distribución por edad de los encuestados.**Nota:** Elaboración propia en base al instrumento de recolección**Interpretación**

Según se evidencio a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, el 5.4 % de los encuestados oscila entre los 36 a 40 años, asimismo, el 16.2% se encuentra entre los 46 a 50 años, del mismo modo, el 16.2% está entre los 56 a 60 años, y el 62.2 % del total que viene siendo la mayoría, corresponde a los que tienen más de 60 años.

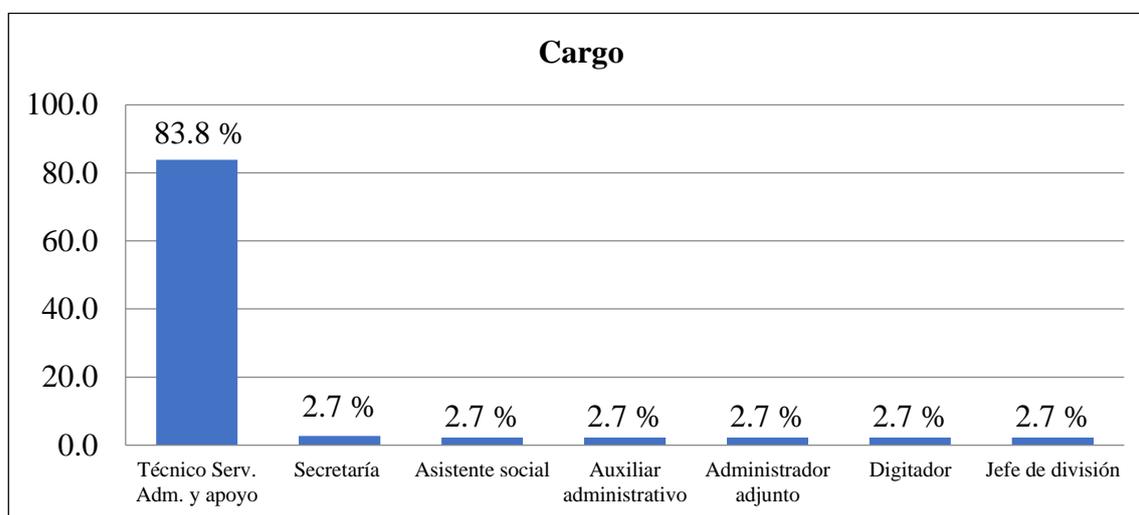
**C. Distribución de los encuestados por cargo que desempeñan**

**Tabla 16**

*Distribución de los encuestados por cargo que desempeñan.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Cargo Técnico en servicios administrativos y apoyo	31	83.8	83.8
Secretaría	1	2.7	86.5
Asistente social	1	2.7	89.2
Auxiliar administrativo	1	2.7	91.9
Administrador adjunto	1	2.7	94.6
Digitador	1	2.7	97.3
Jefe de división	1	2.7	100.0
Total	37	100	

**Nota:** Elaboración propia en base a la instrumento de recolección



**Figura 9.** Distribución por edad de los encuestados

**Nota:** Elaboración propia en base al instrumento de recolección

## Interpretación

Según se muestra en la figura 9, resultado de la ejecución de la herramienta de recolección de datos, el 83.8 % de los encuestados desempeña el cargo de técnico en servicios administrativos y apoyo, por otro lado, los cargos de secretaría, asistente social, auxiliar administrativo, administrador adjunto, digitador y jefe de división, presentan un porcentaje del 2.7% cada uno.

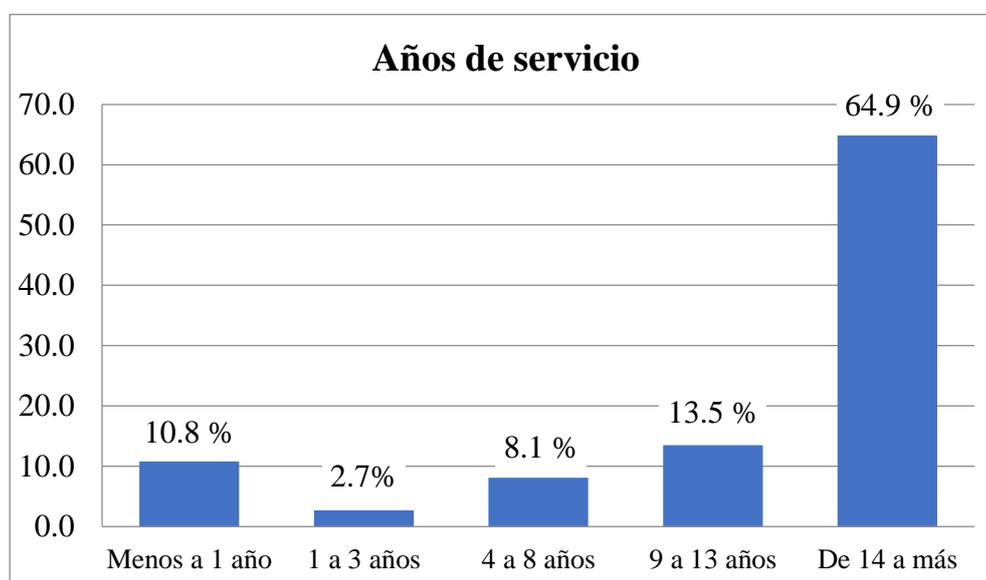
#### D. Distribución de los encuestados según años laborando.

**Tabla 17**

*Distribución de los encuestados según años laborando.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Años de servicio	Menos a 1 año	4	10.8	10.8
	1 a 3 años	1	2.7	13.5
	4 a 8 años	3	8.1	21.6
	9 a 13 años	5	13.5	35.1
	De 14 a más	24	64.9	100.0
	Total	37	100	

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección.



**Figura 10.** Distribución de los encuestados según años laborando.

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección

#### Interpretación

Como se aprecia en la figura 10, resultado de la ejecución de la herramienta de recolección de datos, el 10.8 % de los encuestados viene laborando en la institución menos de un año, asimismo el 2.7% labora entre 1 a 3 años, el 8.1% está entre 4 a 8 años, el 13.5% corresponde a los que laboran entre 9 a 13 años, y por último el 64.9% es de los colaboradores que superan los 14 años de servicio.

### 5.2.2 Presentación de resultados de la variable 1 Gestión del conocimiento.

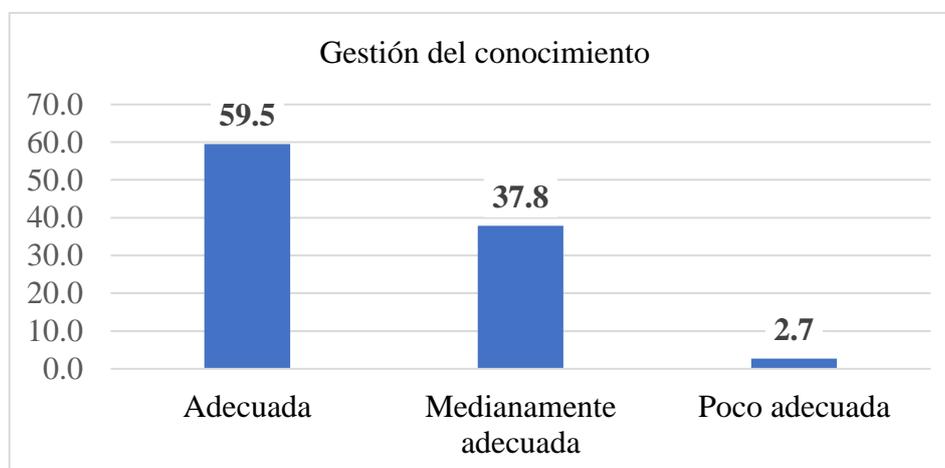
Para el análisis de la variable Gestión del conocimiento en el área de recursos humanos de Essalud Huancayo 2020, se consideraron 3 dimensiones: aprendizaje organizativo, organización del conocimiento y distribución y compartimento del conocimiento, como se detalla a continuación:

**Tabla 18**

*Variable gestión del conocimiento.*

Gestión del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado	22	59.5	59.5	59.5
Medianamente adecuado	14	37.8	37.8	97.3
Poco adecuado	1	2.7	2.7	100
Total	37	100	100	

**Nota:** Elaboración propia en base a la herramienta de recolección



**Figura 11.** Variable gestión del conocimiento.

**Nota:** Elaboración propia en base a la herramienta de recolección

### Interpretación de resultados

Conforme a la figura 14, el 59.5% de los encuestados determinó que siempre se lleva el desarrollo de la gestión del conocimiento de manera adecuada, asimismo, el 37.8% señaló que se realiza de una manera medianamente adecuada, y por último el 2.7% concluye que se

maneja de manera poco adecuada. Lo que significa que más del 59% de los colaboradores del área de recursos humanos de Essalud Huancayo en el año 2020 concluye que hay un correcto desarrollo de la gestión del conocimiento en su área de trabajo ya que se desarrolla de una manera adecuada.

#### **A. Dimensión 1 Aprendizaje organizativo**

Para iniciar el análisis de la dimensión 1, se muestra a continuación las respuestas dadas por los encuestados a cada pregunta correspondiente a la dimensión aprendizaje organizativo, para tal fin, en primer lugar, se observan el número de encuestados que respondieron con la mayor valoración y así hasta llegar a la mínima valoración, luego se muestra el número total de encuestados, la moda y por último el porcentaje de encuestados según respuesta para cada pregunta.

**Tabla 19**

*Respuestas de las preguntas de la dimensión 1*

	<b>1. La información que usted llegara a necesitar se encuentra disponible.</b>	<b>2. Considera que los conocimientos que se adquieren se alinean con los objetivos del área.</b>	<b>3. Considera usted que se reconocen debidamente los conocimientos que aporta al área.</b>	<b>4. El conocimiento aportado por los colaboradores es debidamente documentado.</b>
5	18	14	21	24
4	15	21	14	9
3	4	2	2	3
2	0	0	0	1
1	0	0	0	0
Total de encuestados	37	37	37	37
Moda	5	4	5	5
% por respuesta				

5	48.6	37.8	56.8	64.9
4	40.5	56.8	37.8	24.3
3	10.8	5.4	5.4	8.1
2	0.0	0.0	0.0	2.7
1	0.0	0.0	0.0	0.0

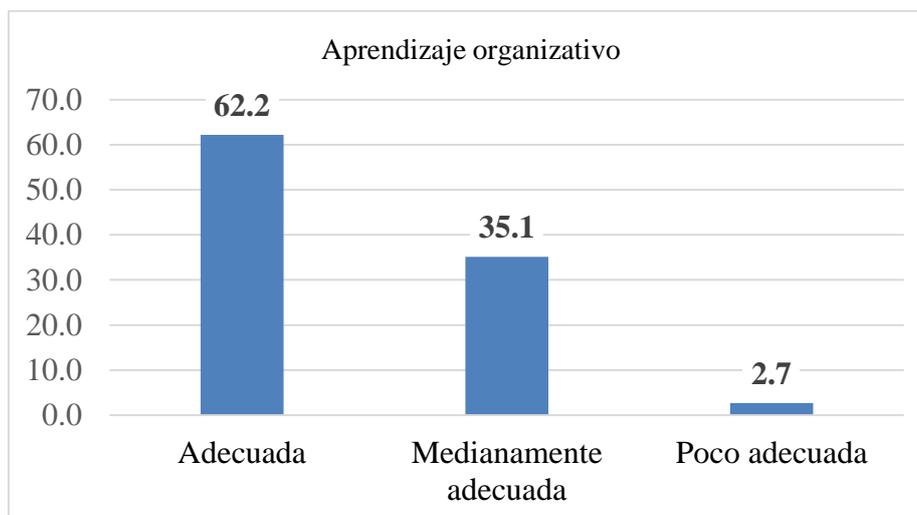
*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 20**

*Dimensión Aprendizaje organizativo*

<b>Aprendizaje organizativo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Adecuado	23	62.2	62.2	62.2
Medianamente adecuado	13	35.1	35.1	97.3
Poco adecuado	1	2.7	2.7	100
Total	37	100	100	

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección.



**Figura 12.** Dimensión Aprendizaje organizativo

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección

### **Interpretación de resultados**

De acuerdo a la figura 11, el 62.2% de los encuestados determinó que se desarrolla el aprendizaje organizativo de manera adecuada, asimismo, el 35.1% señaló que es medianamente adecuada el uso del mismo y por último el 2.7% dedujo que se desarrolla de una manera poco

adecuada. Lo que significa que más del 62% de los colaboradores del área de recursos humanos de Essalud Huancayo en el año 2020 concluye que se desarrolla el aprendizaje organizativo de manera adecuada.

## B. Dimensión 2 Organización del conocimiento

Respecto al análisis de la dimensión 2 a continuación, se muestran las respuestas obtenidas por los encuestados a cada pregunta correspondiente a la dimensión organización del conocimiento, en primer lugar, se tiene el número de encuestados que respondieron con la mayor valoración, hasta llegar a la mínima valoración, como siguiente punto se observa el número total de encuestados, la moda y por último el porcentaje de encuestados según respuesta para cada pregunta.

**Tabla 21**

*Respuestas de las preguntas de la dimensión 2*

	<b>5. Existe una preocupación constante por parte de las jefaturas al mando de desarrollar el aprendizaje en grupo (compromiso con el aprendizaje).</b>	<b>6. Se almacena debidamente la información generada (sistemas de información o base de datos)</b>	<b>7. Le brindan la autonomía necesaria para decidir sobre temas vinculados a sus funciones.</b>
5	20	21	22
4	14	13	13
3	3	3	2
2	0	0	0
1	0	0	0
Total de encuestados	37	37	37
Moda	5	4	5
% por respuesta			
5	54.1	56.8	59.5

4	37.8	35.1	35.1
3	8.1	8.1	5.4
2	0.0	0.0	0.0
1	0.0	0.0	0.0

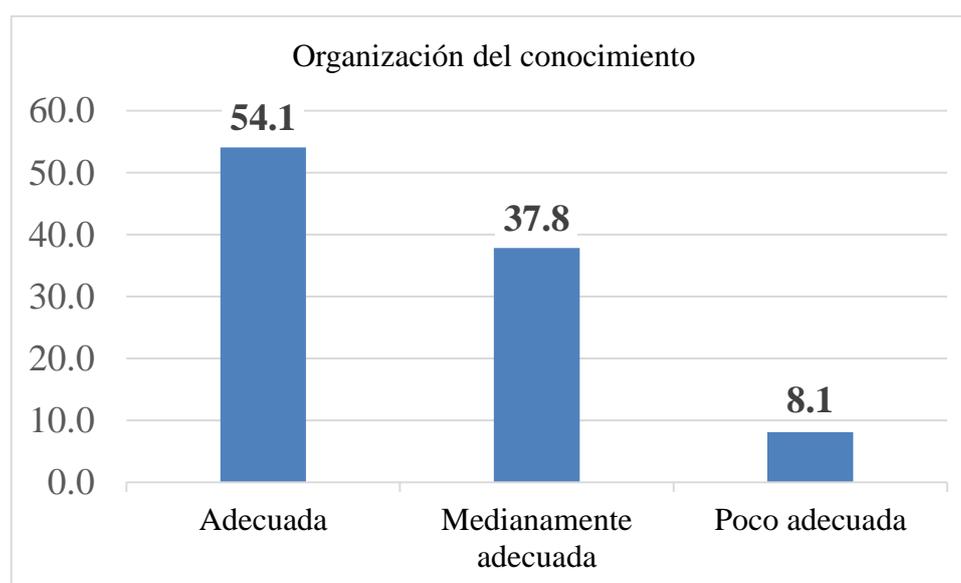
*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 22**

*Dimensión Organización del conocimiento.*

Organización del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado	20	54.1	54.1	54.1
Medianamente adecuado	14	37.8	37.8	91.9
Poco adecuado	3	8.1	8.1	100
Total	37	100	100	

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección



**Figura 13.** Dimensión Organización del conocimiento

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección

### Interpretación de resultados

De acuerdo a la figura 12, el 54.1% de los encuestados determinó de que se lleva una adecuada organización del conocimiento, asimismo, el 37.8% señaló que es medianamente adecuada su ejecución, y por último el 8.1% dedujo que se desarrolla de una manera poco

adecuada. Lo que significa que más del 50% de los colaboradores del área de recursos humanos de Essalud Huancayo en el año 2020 concluye que se lleva una adecuada organización del conocimiento.

### C. Dimensión 3 distribución y compartimiento del conocimiento

En la dimensión 3, como se muestra a continuación se observan respuestas de los encuestados a cada pregunta correspondiente a la dimensión distribución y compartimiento del conocimiento, como primer punto, se observan el número de encuestados que respondieron con la mayor valoración hasta llegar a la mínima valoración, posteriormente el número total de encuestados, la moda y por último el porcentaje de encuestados según respuesta para cada pregunta.

**Tabla 23**

*Respuestas de las preguntas de la dimensión 3*

	<b>8. Considera que existe un trabajo colectivo entre el personal para el logro de resultados.</b>	<b>9. Los conocimientos son debidamente transferidos y difundidos a todo el personal.</b>	<b>10. Se promueve el dialogo en el equipo de trabajo.</b>
5	21	21	20
4	14	16	14
3	2	0	3
2	0	0	0
1	0	0	0
Total de encuestados	37	37	37
Moda	5	5	5
% por respuesta			
5	56.8	56.8	54.1
4	37.8	43.2	37.8
3	5.4	0.0	8.1

2	0.0	0.0	0.0
1	0.0	0.0	0.0

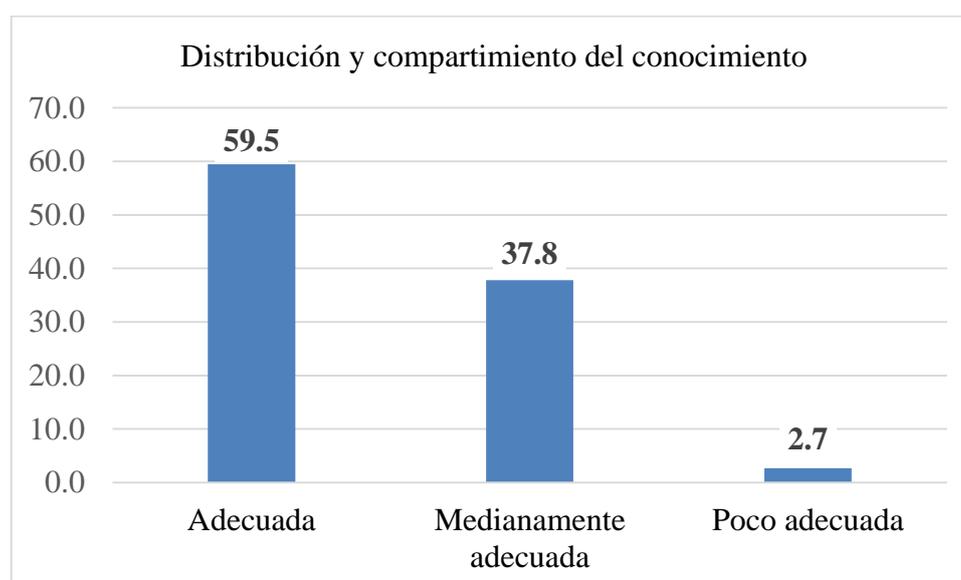
*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 24**

*Dimensión distribución y compartimiento del conocimiento.*

Distribución y compartimiento del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado	22	59.5	59.5	59.5
Medianamente adecuado	14	37.8	37.8	97.3
Poco adecuado	1	2.7	2.7	100
Total	37	100	100	

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección



**Figura 14.** Dimensión distribución y compartimiento del conocimiento.

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección

### **Análisis de resultados**

De acuerdo a la figura 13, el 59.5% de los encuestados determinó que se lleva de manera adecuada la distribución y compartimiento del conocimiento, asimismo, el 37.8% señaló que se hace de manera poco adecuada, y por último el 2.7% concluye que se realiza de manera poco adecuada. Lo que significa que más del 59% de los colaboradores del área de recursos humanos

de Essalud Huancayo en el año 2020 concluye que se lleva a cabo la distribución y compartimiento del conocimiento de manera adecuada.

### 5.2.3 Presentación de resultados de la variable 2 Desempeño laboral.

Siguiendo con el análisis de las variables, se abordó el desempeño laboral, en este punto se analizó la variable sola, y no desglosándola en dimensiones, ya que para las pruebas de hipótesis solo hacen falta las dimensiones de la variable 1, mas no de la variable 2, es por ello que solo se muestran los datos obtenidos a continuación:

**Tabla 25**

*Respuestas de la variable 2 primera parte.*

	<b>11. Percibe que su puesto actual va acorde a sus habilidades y conocimientos actuales.</b>	<b>12. Percibe que su puesto actual va acorde a las funciones que realiza.</b>	<b>13. Se brindan capacitaciones para ampliar sus conocimientos, habilidades y aptitudes.</b>	<b>14. Se brindan capacitaciones oportunamente.</b>
5	18	19	22	22
4	15	16	12	11
3	4	2	3	3
2	0	0	0	1
1	0	0	0	0
Total de encuestados	37	37	37	37
Moda	5	5	5	5
% por respuesta				
5	48.6	51.4	59.5	59.5
4	40.5	43.2	32.4	29.7
3	10.8	5.4	8.1	8.1
2	0.0	0.0	0.0	2.7
1	0.0	0.0	0.0	0.0

**Nota:** Elaboración propia.

**Tabla 26***Respuestas de la variable 2 segunda parte.*

	<b>15. Se brindan incentivos por el cumplimiento de objetivos.</b>	<b>16. La frecuencia de incentivos por el cumplimiento de objetivos.</b>	<b>17. La relación con sus superiores es agradable.</b>	<b>18. La relación con sus compañeros es agradable.</b>
5	25	20	22	21
4	10	14	13	15
3	2	3	2	1
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Total de encuestados	37	37	37	37
Moda	5	5	5	5
% por respuesta				
5	67.6	54.1	59.5	56.8
4	27.0	37.8	35.1	40.5
3	5.4	8.1	5.4	2.7
2	0.0	0.0	0.0	0.0
1	0.0	0.0	0.0	0.0

**Nota:** Elaboración propia.**Tabla 27***Respuestas de la variable 2 tercera parte.*

	<b>19. Mejora por su propia cuenta sus conocimientos, habilidades y aptitudes.</b>	<b>20. Dispone de herramientas de la institución para mejorar por su propia cuenta sus conocimientos, habilidades y aptitudes.</b>	<b>21. Se brindan estímulos que permitan el mejoramiento de su productividad respecto a sus funciones.</b>	<b>22. Dispone de las herramientas necesarias que permiten una mejor productividad.</b>
5	20	21	20	21
4	16	13	14	13
3	1	3	3	3
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0

Total de encuestados	37	37	37	37
Moda	5	5	5	5
% por respuesta				
5	54.1	56.8	54.1	56.8
4	43.2	35.1	37.8	35.1
3	2.7	8.1	8.1	8.1
2	0.0	0.0	0.0	0.0
1	0.0	0.0	0.0	0.0

**Nota:** Elaboración propia.

**Tabla 28**

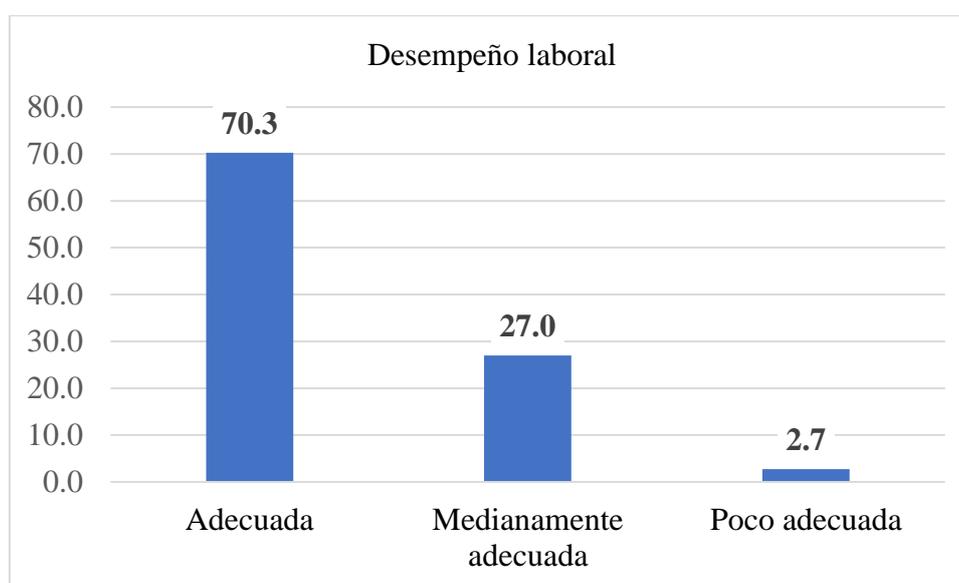
*Respuestas de la variable 2 cuarta parte.*

	<b>23. Se utilizan indicadores de desempeño para medir el desenvolvimiento y cumplimiento de sus metas.</b>	<b>24. La evaluación de desempeño es adecuada e imparcial</b>	<b>25. Le brindan una revisión acerca de su desempeño que lo motive a mejorar su desempeño</b>	<b>26. Le brindan información sobre su desempeño de manera oportuna.</b>
5	23	18	21	23
4	12	18	16	11
3	2	1	0	3
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Total de encuestados	37	37	37	37
Moda	5	5	5	5
% por respuesta				
5	62.2	48.6	56.8	62.2
4	32.4	48.6	43.2	29.7
3	5.4	2.7	0.0	8.1
2	0.0	0.0	0.0	0.0
1	0.0	0.0	0.0	0.0

**Nota:** Elaboración propia.

**Tabla 29***Variable desempeño laboral.*

<b>Desempeño laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Adecuado	26	70.3	70.3	70.3
Medianamente adecuado	10	27.0	27.0	97.3
Poco adecuado	1	2.7	2.7	100
Total	37	100	100	

*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección*Figura 15.* Variable gestión del conocimiento.*Nota:* Elaboración propia en base a la herramienta de recolección**Análisis de resultados**

De acuerdo a la figura 15, el 70.3% de los encuestados determinó que siempre hay un desempeño laboral adecuado, asimismo, el 27% señaló que casi siempre es adecuado, y por último el 2.7% concluye que es medianamente adecuado. Lo que significa que más del 70% de los colaboradores del área de recursos humanos de Essalud Huancayo en el año 2020 concluye que el desempeño laboral en su área es siempre adecuado.

### 5.3. Contratación de resultados

#### 5.3.1. Prueba de hipótesis general

##### 1. Formulación de hipótesis nula y alterna

**H0:** La gestión del conocimiento no se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

**H1:** La gestión del conocimiento se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

##### 2. Determinación del Nivel de significancia

Se eligió como nivel de significancia el 5%, cuando el valor de probabilidad supere a 0.05, se acepta H0 y cuando sea menor o igual a 0.05 se acepta H1.

##### 3. Estadístico de prueba

Siendo el número de encuestados menor a 50, se optó por Shapiro-wilk para la evaluación de la normalidad de la data, dando como resultado una data con distribución no paramétrica en ambas variables como se observa en la tala 22.

**Tabla 30**

*Prueba de normalidad*

	<b>Pruebas de normalidad</b>					
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Gestión del conocimiento</b>	,175	37	,006	,899	37	,003
<b>Desempeño laboral</b>	,226	37	,000	,833	37	,000

**Nota:** Elaboración propia a través del programa SPSS.

La prueba elegida para medir el nivel de correlación entre las variables fue Spearman.

##### 4. Lectura del P valor

Con un error del 0.000 se rechaza la hipótesis nula debido a que el P valor es menor a 0.05 (5%).

Tras obtener un Rho de Spearman de 0.785, se deduce que hay una relación positiva alta entre la Gestión del conocimiento y el Desempeño laboral, como se muestra en la tabla de valores de la Rho Spearman a continuación.

**Tabla 31**

*Prueba de correlación de Spearman.*

<b>Correlaciones</b>				
		Gestión del conocimiento		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,785
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	37	37
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,785	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	37	37

**Nota:** Elaboración propia a través del programa estadístico SPSS

## 5. Toma de decisión

Conforme al proceso realizado para la Hipótesis general, se demostró que, basado en la muestra de 37 personas que conforman el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo en el 2020, el P valor hallado es de 0.000, siendo este menor al nivel de significancia elegido, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, y tras obtener un Rho de 0.785 de Spearman entre la variable “Gestión del conocimiento” y la variable “Desempeño laboral”, se resuelve que, el grado de correlación entre las variables es positiva y alta.

### 5.3.2 Prueba de hipótesis específicas

#### A. Hipótesis específica 1

##### 1. Formulación de hipótesis nula y alterna

- **H0:** El aprendizaje organizativo no se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.
- **H1:** El aprendizaje organizativo se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

##### 2. Determinación del Nivel de significancia

Se eligió como nivel de significancia el 5%, cuando el valor de probabilidad supere a 0.05, se acepta H0 y cuando sea menor o igual a 0.05 se acepta H1.

##### 3. Estadístico de prueba

Siendo el número de encuestados menor a 50, se optó por Shapiro-wilk para la evaluación de la normalidad de la data, dando como resultado una data con distribución no paramétrica en ambas variables como se observa en la tabla 25:

**Tabla 32**

*Prueba de normalidad Dimensión 1 - Variable 2*

	<b>Pruebas de normalidad</b>					
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Aprendizaje organizativo	,212	37	,000	,869	37	,000
Desempeño Laboral	,226	37	,000	,833	37	,000

**Nota:** Elaboración propia a través del programa SPSS.

La prueba elegida para medir el nivel de correlación entre las variables fue Spearman.

#### 4. Lectura del P valor

**Tabla 33**

*Prueba de correlación de Spearman Dimensión 1 - Variable 2*

		Correlaciones		
			Aprendizaje organizativo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Aprendizaje organizativo	Coefficiente de correlación	1,000	,703
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	37	37
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,703	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	37	37

**Nota:** Elaboración propia a través del programa SPSS

Con un error del 0.000 se rechaza la hipótesis nula debido a que el P valor es menor a 0.05 (5%).

Tras obtener un Rho de Spearman de 0.703, se deduce que hay una relación positiva alta entre la dimensión Aprendizaje organizativo y el Desempeño laboral, como se muestra en la tabla de valores de la Rho Spearman.

#### 5. Toma de decisión

Conforme al proceso realizado para la Hipótesis general, se demostró que, basado en la muestra de 37 personas que conforman el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo en el 2020, el P valor hallado es de 0.000, siendo este menor al nivel de significancia elegido, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, siguiendo el desarrollo de la investigación, la Rho de Spearman es de 0.703 entre la dimensión “Aprendizaje organizativo” y la variable “Desempeño laboral”, resolviendo que, el grado de correlación entre la dimensión Aprendizaje organizativo y la variable Desempeño laboral es positiva y alta.

## B. Hipótesis específica 2

### 1. Formulación de hipótesis nula y alterna

- **H<sub>0</sub>:** La organización del conocimiento no se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.
- **H<sub>1</sub>:** La organización del conocimiento se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

### 2. Determinación del Nivel de significancia

Se eligió como nivel de significancia el 5%, cuando el valor de probabilidad supere a 0.05, se acepta H<sub>0</sub> y cuando sea menor o igual a 0.05 se acepta H<sub>1</sub>.

### 3. Estadístico de prueba

Siendo el número de encuestados menor a 50, se optó por Shapiro-wilk para la evaluación de la normalidad de la data, dando como resultado una data con distribución no paramétrica en ambas variables como se observa en la tala 27:

**Tabla 34**

*Prueba de normalidad Dimensión 2 - Variable 2*

	<b>Pruebas de normalidad</b>					
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Organización del conocimiento	,176	37	,005	,854	37	,000
Desempeño laboral	,226	37	,000	,833	37	,000

**Nota:** Elaboración propia a través del programa SPSS.

La prueba elegida para medir el nivel de correlación entre las variables fue Spearman.

#### 4. Lectura del P valor

**Tabla 35**

*Prueba de correlación de Spearman Dimensión 2 - Variable 2*

		<b>Correlaciones</b>		
			<b>Conocimiento organizativo</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	Organización del conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,653
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	37	37
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,653	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	37	37

**Nota:** Elaboración propia a través del programa SPSS

Con un error del 0.000 se rechaza la hipótesis nula debido a que el P valor es menor a 0.05 (5%).

Tras obtener un Rho de Spearman de 0.653, se deduce que hay una relación positiva alta entre el Organización del conocimiento y el Desempeño laboral, como se muestra en la tabla de valores de la Rho Spearman.

#### 5. Toma de decisión

Conforme al proceso realizado para la Hipótesis general, se demostró que, basado en la muestra de 37 personas que conforman el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo en el 2020, el P valor hallado es de 0.000, siendo este menor al nivel de significancia elegido, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, por otra parte, la Rho de Spearman presenta un valor de 0.785 entre la dimensión “Organización del conocimiento” y la variable “Desempeño laboral”, resolviendo que, el grado de correlación entre la dimensión y la variable es positiva y alta.

### C. Hipótesis específica 3

#### 1. Formulación de hipótesis nula y alterna

- **H<sub>0</sub>:** La distribución y compartimiento del conocimiento no se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.
- **H<sub>1</sub>:** La distribución y compartimiento del conocimiento se relaciona de una manera altamente significativa con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.

#### 2. Determinación del Nivel de significancia

Se eligió como nivel de significancia el 5%, cuando el valor de probabilidad supere a 0.05, se acepta H<sub>0</sub> y cuando sea menor o igual a 0.05 se acepta H<sub>1</sub>.

#### 3. Estadístico de prueba

Ya que, el número de encuestados es menor a 50, se optó por Shapiro-wilk para la evaluación de la normalidad de la data, dando como resultado una data con distribución no paramétrica en ambas variables como se observa en la tabla 29:

**Tabla 36**

*Prueba de normalidad Dimensión 3 - Variable 2*

	<b>Pruebas de normalidad</b>					
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Distribución y compartimiento del conocimiento	,226	37	,000	,878	37	,001
Desempeño laboral	,226	37	,000	,833	37	,000

**Nota:** Elaboración propia a través del programa SPSS.

La prueba elegida para medir el nivel de correlación entre las variables fue Spearman.

#### 4. Lectura del P valor

**Tabla 37**

*Prueba de correlación de Spearman Dimensión 3 - Variable 2*

<b>Correlaciones</b>				
			<b>Organización del aprendizaje</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	Distribución y compartimiento del conocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,653
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	37	37
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,653	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	37	37

**Nota:** Elaboración propia a través del programa SPSS.

Con un error del 0.000 se rechaza la hipótesis nula debido a que el P valor es menor a 0.05 (5%).

Tras obtener un Rho de Spearman de 0.653, se deduce que hay una relación positiva alta entre la Organización del aprendizaje y el Desempeño laboral, como se muestra en la tabla de valores de la Rho Spearman.

#### 5. Toma de decisión

Conforme al proceso realizado para la Hipótesis general, se demostró que, basado en la muestra de 37 personas que conforman el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo en el 2020, el P valor hallado es de 0.000, siendo este menor al nivel de significancia elegido, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en la misma línea de investigación, la Rho de Spearman es de 0.653 entre la dimensión “Distribución y compartimiento del conocimiento” y la variable “Desempeño laboral”, resolviendo que, el grado de correlación entre la

dimensión Organización del aprendizaje y la variable Desempeño laboral es positiva y alta.

#### **5.4. Discusión de resultados**

La presente investigación muestra similitudes con la investigación titulada “Gestión del conocimiento en las organizaciones: Generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del estado Aragua” por Alemán (2015), en donde concluye que la gestión del conocimiento está relacionada al desempeño laboral, puesto que, promueve actitudes hacia éste, generando niveles más altos de satisfacción; es un fundamento importante para el aprendizaje organizacional, la efectividad laboral y, por tanto, para el desempeño laboral de una organización, la mayor fortaleza en las organizaciones en relación a la gestión del conocimiento es el uso de normas y procedimientos. Las organizaciones tienen el deber de esforzarse para así optimizar el desempeño laboral por intermedio de la práctica continua de la cultura del conocimiento, sumada a las prácticas de gestión del conocimiento tiene influencia sobre los niveles de satisfacción y el desempeño laboral, además, están relacionadas positivamente al uso de Tecnologías de la Información, la principal diferencia entre las investigación se evidencia en que una es una empresa privada y la otra una institución pública al servicio de la sociedad.

En el mismo ámbito, se hace énfasis en las normas, procedimientos y las tecnologías de la información, en este último punto las ventajas con las que dispone el sector privado es un punto de quiebre en cuanto a la igualdad de las investigaciones ya que el presupuesto para la digitalización o recursos que se destinan para esto en las entidades públicas muchas veces es muy limitado, así que no se puede tener como base una implementación informática.

Por otra parte, en la tesis titulada “Hacia un modelo de gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño general y estrategia de implantación” por Hopkins (2006), el autor busca encontrar los medios para que los docentes agilicen el proceso de creación y

mejora del conocimiento para la mejora de sus métodos de enseñanzas y por ende mejore el proceso de aprendizaje de los alumnos, la investigación fue de tipo descriptivo – propositiva de campo, se usaron entrevistas y focus groups para lograr el entendimiento de; (a) los profesores, (b) padres de familia y (c) alumnos. Con la finalidad de estudiar, evaluar, analizar y entender la realidad del Colegio Peruano Británico, desde el contexto del desarrollo de un modelo de la gestión de conocimiento, donde se concluyó que la gestión del conocimiento conlleva a una mejora sustancial en la institución, basado en el diseño general y estrategia de implantación. Partiendo de esto último se encuentra similitud con la presente investigación, ya que, el mejoramiento de la gestión del conocimiento promueve un desarrollo en la organización.

En la misma línea, la tesis titulada “La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018” por Ayala & Pajuelo (2018), otorga un marco adecuado sobre motivación y desempeño laboral. De este modo, esta investigación está relacionada a la presente investigación, debido a que, busca determinar la influencia que tiene la motivación respecto al desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad y la conclusión de esta investigación fueron que la motivación tiene una influencia directamente proporcional con desempeño laboral de los trabajadores del juzgado de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Lima. A mayor motivación mayor desempeño.

En el ámbito local, la tesis titulada “Relación de los programas de capacitación en la gestión empresarial de las MYPES exportadoras del sector textil localizadas en la Región Junín 2017”, por Aguilar & Bastidas (2018), se encuentra que, en la mencionada investigación, lo más relevante fue conocer la relación de los programas de capacitación con la gestión empresarial de las MYPES del sector textil. Esto se relaciona con la presente investigación, en el sentido que, existe una correlación positiva moderada entre programas de capacitación y

gestión empresarial, la investigación concluye que, el grado de correlación entre programa de capacitación y gestión empresarial de las MYPES tiene un nivel de significancia de 0.478, lo que muestra una correlación positiva entre las variables, al igual que las investigaciones realizadas en el presente estudio.

## CONCLUSIONES

- Primera: La Gestión del conocimiento tiene una relación significativamente directa con el Desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos de Essalud Huancayo en el año 2020. La investigación llega a esta conclusión tras la evaluación de resultados obtenidos de la herramienta de recopilación de datos, basado en la muestra de 37 personas que conforman el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo 2020, obteniendo un P valor de 0.000, siendo este menor al nivel de significancia elegido, por tal motivo se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, por otra parte la Rho de Spearman arroja un valor de 0.785 entre la variable “Gestión del conocimiento” y la variable “Desempeño laboral”, con un nivel de confianza de 95%.
- Segunda: La dimensión Aprendizaje organizativo donde se mide la obtención e incremento del conocimiento tiene una relación significativa con el desempeño laboral, ya que, el 62.2% de los encuestados señaló que el aprendizaje organizativo se desarrolla de manera adecuada, y al igual que el punto anterior mostró, un P valor de 0.000, siendo este menor al nivel de significancia elegido, en consecuencia se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, por otra parte, la Rho de Spearman muestra un valor de 0.703 entre la dimensión “Aprendizaje organizativo” y la variable “Desempeño laboral”, resolviendo que, el grado de correlación entre la dimensión Aprendizaje organizativo y la variable Desempeño laboral es positiva y alta, con un nivel de confianza de 95%.
- Tercera: Con respecto a la dimensión Organización del conocimiento, se dedujo que, tiene una relación significativa con la variable Desempeño laboral, de las 37 personas que conforman el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo en el 2020, un 54.1% manifiesta que se lleva a cabo de manera adecuada, siguiendo con el

procesamiento de datos, el P valor hallado es de 0.000, siendo este menor al nivel de significancia elegido, en consecuencia se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en la misma línea la Rho de Spearman concluye con un valor de 0.785 entre la dimensión “Conocimiento organizativo” y la variable “Desempeño laboral”, resolviendo que, el grado de correlación entre la dimensión y la variable es positiva y alta.

Cuarta: Por último la dimensión Distribución y compartimento del conocimiento al igual que las anteriores, muestra un enlace significativo con el desempeño laboral, un 59.5% de los encuestados afirmo que se realiza de manera adecuada, con respecto a la relación de la dimensión 3 y la variable 2 se halló que, la Rho de Spearman es de 0.653 entre la dimensión “Distribución y compartimento del conocimiento” y la variable “Desempeño laboral” y el P valor obtenido es de 0.000, siendo este menor al nivel de significancia elegido, es por ello que se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, resolviendo que, el grado de correlación entre la dimensión Distribución y compartimento del conocimiento y la variable Desempeño laboral es positiva y alta.

## RECOMENDACIONES

1. Debido a que, Essalud es una entidad del Estado y por la coyuntura por la cual el Perú está atravesando este año 2020, se debería desarrollar de manera más eficaz la gestión del conocimiento ya que como se demostró en la presente investigación, esta tiene una vinculación directa y significativa con el desempeño laboral, ya que lo ideal es llegar a un 100% de colaboradores que consideren adecuada la gestión del conocimiento dentro de la organización, se puede mejorar enfocando los esfuerzos en el incremento de información útil, organizándola y por ultimo distribuyéndola, en otras palabras creando bases de datos, que estén al alcance inmediato de los usuarios que vienen a ser los mismos trabajadores, un ejemplo seria el uso de la nube.
2. Para lograr una mejora entre el aprendizaje organizativo y el desempeño laboral, en el área de recursos humanos de Essalud Huancayo, se recomienda fomentar la cultura de orden y gestión de la información, que promueva el análisis y evaluación para tomar decisiones.
3. Se sugiere una refinera de datos para una mejor organización y clasificación de información, esto permitirá optimizar la accesibilidad a una data útil y limpia, mejorará los procesos y beneficiará al desempeño laboral.
4. Se recomienda llevar mejor el plan de capacidades, porque se evidenció que la distribución y el compartimento de información no se realiza de manera periódica.
5. Se sugiere efectuar una revisión completa de los sistemas de tecnología de información e integrar digitalmente a todas las áreas de la institución, de manera que se transformen los procesos en los que se ingresa y se accede a la información,

a fin de satisfacer las necesidades operativas. Esto contribuirá a mejorar el desempeño administrativo.

6. Para una mejor gestión de información se recomienda la implementación de un sistema de recopilación de información multinivel a fin de formar una base de datos que presente la información de manera legible para los usuarios de diferentes áreas, basado en un software moderno que permita la actualización progresiva según se requiera, así mismo, el mejoramiento del hardware a nivel institucional. Esto ayudaría al mejor manejo de la información, para facilitar el desarrollo de funciones.
7. Se recomienda analizar e integrar los siguientes sistemas de información gerencial:  
(a) Sistema de información financiera, (b) Sistema de gestión de recursos humanos  
(c) Sistema de información de salud, (d) Sistema de información de educación, (e) Sistema de gestión de emergencias. Esto contribuirá a fortalecer y agilizar la atención oportuna de la data para tomar decisiones.
8. Para un mejor manejo del personal y del desempeño del mismo se sugiere: (a) establecer ciclos para planificación, (b) levantamiento de observaciones, (c) ejecución de test, (d) indicadores de desempeño, (e) capacitaciones, entre otros, a fin de cumplir con los objetivos programados para dichos ciclos y mejoramiento para los posteriores.
9. Se sugiere llevar un control respecto a la gestión de los cambios, especialmente aquellos que afecten a los procedimientos y la operatividad, a fin de minimizar la resistencia al cambio por parte del personal, ya que puede ser uno de los mayores obstáculos al momento de la implementación de nuevos procesos o mejoras.

10. Por último, se sugiere realizar futuras investigaciones respecto al impacto que pudo tener la pandemia en las variables contenidas en este trabajo de investigación.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguilar, E. & Bastidas, Y. (2018). *Relación de los programas de capacitación en la gestión empresarial de las MYPES exportadoras del sector textil localizadas en la Región Junín 2017*. Investigación de Pre-Grado. Universidad de Privada de Huancayo Franklin Roosevelt. Huancayo-Perú, disponible en: <http://repositorio.uoosevelt.edu.pe/xmlui/handle/ROOSEVELT/116>
- Alava, M. & Gómez, K. (2016). *Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo de 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de capacitación y selección*. Investigación de Post-Grado. Universidad de Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil-Ecuador, disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf>
- Alemán, L. (2015). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del estado Aragua*. Investigación de Post-Grado. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela, disponible en: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>
- Decreto Supremo N° 123-2018-PCM. *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública*. Diario Oficial EL PERUANO, 19 de diciembre de 2018.

Aquino, H. (2017). *Modelo de gestión por competencias para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional (SENATI) - Huancayo*. Investigación de Pre-Grado. Universidad de Peruana los Andes. Huancayo-Perú, disponible en:  
<http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/292/Heric%20Yuri%20Aquino%20De%20La%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ayala, T. & Pajuelo, S. (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018*. Investigación de Pre-Grado. Universidad Tecnológica del Perú. Lima-Perú, disponible en:  
[http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2304/4/Tania%20Ayala\\_Silvia%20Pajuelo\\_Tesis\\_Titulo%20Profesional\\_2018.pdf](http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2304/4/Tania%20Ayala_Silvia%20Pajuelo_Tesis_Titulo%20Profesional_2018.pdf)

Cantero, C. (2002). *Desarrollo e implementación de la gestión del conocimiento en el Parlamento de Finlandia*. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

Carrasco S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5ª ed.). México: Pearson Educación.

- Gutiérrez, C. (2004). *Gestión del conocimiento en la práctica*. Ciudad Real, España: Knowledge Management Center KMC.
- Hernández R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: MCGrawHill.
- Hopkins, J. (2006). *Hacia un modelo de gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño general y estrategia de implantación*. Investigación de Post-Grado. Pontificie Universidad Católica del Perú. Lima-Perú, disponible en: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/124/HOPKINS\\_LARREA\\_JOSE\\_HACIA\\_MODELO\\_GESTION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/124/HOPKINS_LARREA_JOSE_HACIA_MODELO_GESTION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kant, I. (1983). *Crítica a la razón pura: Estética trascendental y analítica trascendental*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Losada S.A.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. & Montalván, G (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington, Estados unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro internacional de Investigaciones para el desarrollo.
- Marulanda, C. (2015). *Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetalero*. Investigación de Post-Grado.

Universidad Nacional de Colombia. Manizales-Colombia, disponible en:  
<http://bdigital.unal.edu.co/53839/1/10281981.2015.pdf>

Moreno, L., Ramirez, K. & Tamani, G, (2016). *El desarrollo del personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondecyt*. Investigación de Pre-Grado. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú, disponible en:  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1310/tesis%20-%20moreno.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

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

Novoa, D. (2018). *Motivación laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Etucsa S.A.C. Huancayo 2017*. Investigación de Pre-Grado. Universidad Continental. Huancayo-Perú, disponible en:  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/5025/1/IV\\_FCE\\_308\\_TI\\_Novoa\\_Melchor\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/5025/1/IV_FCE_308_TI_Novoa_Melchor_2018.pdf)

Laudon, K. & Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12ª ed.). México DF, México: Pearson Educación.

- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. In Long Range Planning (Vol. 34, Issue 4). [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00059-0)
- Nonaka, I., & Peltokorpi, V. (2006). Visionary knowledge management: The case of Eisai transformation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(2), 109–129. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2006.010326>
- Zhang, X. (2017). Knowledge management system use and job performance: A multilevel contingency model. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 41(3), 811–840. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.3.07>
- Kasemsap, K. (2017). A unified framework of organizational perspectives and knowledge management and their impact on job performance. In *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (Vols. 1–4). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1913-3.ch006>
- Peréz, M. & Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. España: Editores Trea, S. L.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Juarez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Sánchez, R. (1997). *Metodología de la ciencia del Derecho*. Segunda edición. México: Editorial Porrúa.

Sánchez H & Reyes C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.

Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Spreitzer, M., Kizilos, M. & Nason, S. (1997). *A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain*, Journal of Management, disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.881.3112&rep=rep1&type=pdf>

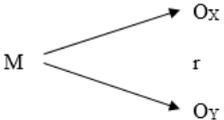
Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Waterfield, Ch. & Ramsing, N. (1998) *Sistemas de Información gerencial para instituciones de micro finanzas: Guía práctica*. Washington: CGAP/World Bank

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2019). *Sistemas de información gerencial (Decimocuarta edición)*. Pearson Educación.

# Apéndices

**Apéndice 1: Matriz de consistencia**

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEORICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	ANTECEDENTES	HIPÓTESIS GENERAL	Variable 1	Tipo y nivel de investigación
¿De qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?	Analizar la manera en que la gestión del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.	<p><b>Nacionales</b></p> <p>Hopkins (2006) cuya investigación titula como: “Hacia un modelo de gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño general y estrategia de implantación”, Ramirez &amp; Tamani (2016), cuya tesis titula “El desarrollo del personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Fondecyt”, Ayala &amp; Pajuelo (2018) en su trabajo publicado sobre “La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018”.</p>	La gestión del conocimiento <u>se relaciona de una manera altamente significativa</u> con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.	<p>Gestión del conocimiento</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprendizaje organizativo</li> <li>● Organización del conocimiento</li> <li>● Distribución y compartimento de conocimiento</li> </ul> <p><b>Variable 2</b></p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adecuación al puesto</li> <li>● Capacitación</li> <li>● Incentivo salarial</li> <li>● Relación entre superior y subordinado</li> <li>● Autoperfeccionamiento del empleado</li> <li>● Estímulos para la mejora de la productividad</li> <li>● Indicadores de desempeño</li> </ul>	<p>La investigación es de tipo “Aplicada - Básica” con un nivel “Correlacional” y un enfoque cuantitativo</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>Observacional</p>  <p><b>Técnica de Investigación</b></p> <p>Investigación documental, es decir, a parte de utilizar los libros, también se utilizará la entrevista para extraer información relevante.</p>

				● Realimentación	<b>Instrumento de Análisis</b>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Internacionales</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>		Se hará uso del cuestionario.
¿De qué manera el aprendizaje organizativo se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?	Establecer de qué manera el aprendizaje organizativo se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.	Alemán (2015), cuyo título es “Gestión del conocimiento en las organizaciones: Generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del estado Aragua”, Alava & Gómez (2016) cuya tesis es “Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo de 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de capacitación y selección”, Marulanda (2015) cuyo título de tesis es “Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetalero”.	El aprendizaje organizativo <u>se relaciona de una manera altamente significativa</u> con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.		<b>Procesamiento y Análisis</b>
¿De qué manera la organización del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?	Establecer de qué manera la organización del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.		La organización del conocimiento <u>se relaciona de una manera altamente significativa</u> con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.		Para el procesamiento y análisis se utilizará Spearman.
¿De qué manera la distribución y compartimiento del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020?	Establecer de qué manera la distribución y compartimiento del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.		La distribución y compartimiento del conocimiento <u>se relaciona de una manera altamente significativa</u> con el desempeño laboral en el área de recursos humanos de EsSalud Huancayo - 2020.		<b>Método General</b>
					Se utilizará el método hipotético-deductivo

## Apéndice 2: Instrumentos de investigación

### CUESTIONARIO:

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información acerca de la situación actual y las valoraciones que tienen los colaboradores respecto a la gestión del conocimiento y el desempeño laboral.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada afirmación y califíquelas del 1 al 5, donde:

Siempre	5
Casi siempre	4
Pocas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Marque con una (x) la calificación de cada afirmación de acuerdo a su experiencia en su centro laboral.

#### VARIABLE 1: Gestión del conocimiento

N°		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje organizativo (obtención e incremento de conocimiento)</b>						
1	En mi centro laboral información que necesito se encuentra disponible					
2	En mi centro laboral los conocimientos que se adquieren se alinean con los objetivos del área.					
3	En mi centro laboral se reconocen debidamente los conocimientos que aporta al área.					
4	En mi centro laboral la información que usted brinda es relevante para su organización.					
<b>Organización del conocimiento</b>						
5	En mi centro laboral el conocimiento aportado por los colaboradores es debidamente documentado.					
6	En mi centro laboral se almacena debidamente la información generada (sistemas de información o base de datos)					
7	En mi centro laboral la información disponible es entendible y le permite desenvolver adecuadamente sus funciones					
<b>Distribución y compartimiento del conocimiento</b>						

8	En mi centro laboral los conocimientos son debidamente transferidos y difundidos a todo el personal.					
9	En mi centro laboral se promueve el intercambio de conocimiento en el equipo de trabajo.					
10	En mi centro laboral existe un trabajo colectivo entre el personal para el logro de resultados.					

### VARIABLE 2: Desempeño laboral

N°		VALORACION				
		1	2	3	4	5
<b>Desempeño laboral</b>						
1	Mi puesto actual va acorde a sus habilidades y conocimientos actuales.					
2	Mi puesto actual va acorde a las funciones que realiza.					
3	En mi centro laboral se brindan capacitaciones para ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes.					
4	En mi centro laboral se brindan capacitaciones oportunamente.					
5	En mi centro laboral se brindan incentivos por el cumplimiento de objetivos.					
6	En mi centro laboral son frecuentes los incentivos por el cumplimiento de objetivos.					
7	En mi centro laboral la relación con los superiores es agradable.					
8	En mi centro laboral la relación entre compañeros es agradable.					
9	En mi centro laboral el personal mejora por su propia cuenta sus conocimientos, habilidades y aptitudes.					
10	En mi centro laboral se dispone de herramientas por parte de la institución para mejorar por cuenta propia los conocimientos, habilidades y aptitudes.					
11	En mi centro laboral se brindan estímulos que incentivan la productividad respecto a las funciones propias de cada puesto.					
12	En mi centro laboral se dispone de las herramientas necesarias que permiten una mejor productividad.					
13	En mi centro laboral se utilizan indicadores de desempeño para medir el desenvolvimiento y cumplimiento de las metas.					
14	En mi centro laboral la evaluación de desempeño es adecuada e imparcial					
15	En mi centro laboral se da información acerca del desempeño que incentiva al mejoramiento.					
16	En mi centro laboral se brinda información sobre su desempeño de manera oportuna.					

**Apéndice 3: Consentimiento informado**

Conforme a la técnica de recopilación de información, el instrumento a utilizar es cuestionario, instrumento que ha sido puesto en verificación de expertos para su validación. Asimismo, los datos e información requeridos, cuenta con la respectiva autorización exclusivamente para efectos académicos y del presente trabajo de investigación, así de los integrantes que conformen la empresa.

## Apéndice 4: Fichas de validación por criterio de expertos



### Ficha de Validación por Criterio de Experto

#### 1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Gonzales Pando Amado  
 1.2. Grado académico / mención : MAESTRO - GESTION EMPRESARIAL  
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : 996 00 6865, DNI: 22428026  
 1.4. Cargo e institución donde labora: JEFE DIV. RECURSOS HUMANOS - ESTADUO  
 1.5. Autor(es) del instrumento : Gonzales Pando Amado  
 1.6. Lugar y fecha : HUACAYBANO 09 - OCT - 2020

#### 2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Acceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Conteo total de marcas		A	B	C

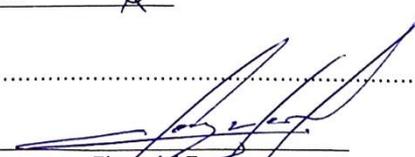
$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{1}{50}$$

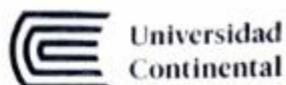
#### 3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

#### 4. Recomendaciones

.....

  
 Firma del Experto  
 DNI: N° 22428026



Universidad  
Continental

Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1 Apellidos y nombres del Experto: Ludema López Julio Alberto  
 1.2 Grado académico / mención: Mg. Derecho Civil y Comercial  
 1.3 N° DNI / Teléfono y/o celular: 20105098 Cel 932311356  
 1.4 Cargo e institución donde labora: Docente - Universidad Continental  
 1.5 Autor(es) del instrumento: Diego Jesús González Pezuela  
 1.6 Lugar y fecha: Huancayo 11/10/2020

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Acceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología		X	
4. Organización	Presentación ordenada			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados		X	
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos		X	
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente			X
Cuento total de marcas		A	B	C
		0	3	7

Coefficiente de validez  $\frac{1xA + 3xB + 5xC}{50} = \frac{0 + 9 + 35}{50} = 0,98$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

4. Recomendaciones

  
 Firma del Experto  
 DNI. N° 20105098



Universidad  
Continental

Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Jardola Obente Ricardo Enrique  
 1.2. Grado académico / mención: Maestría Administración Pública  
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular: DNI: 20019118 Cel: 964651944  
 1.4. Cargo e institución donde labora: Profesor - ESSAUCO  
 1.5. Autor(es) del instrumento: Gonzales Pastana Diego Jesus  
 1.6. Lugar y fecha: Huancayo, 09 - OCT - 2020

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Conteo total de marcas		A	B	C

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{1}{10}$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

4. Recomendaciones

.....

Jardola Obente Ricardo Enrique  
 Firma del Experto  
 DNI. N° 20019118

## Apéndice 5: Fichas de juicio de expertos



### JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del instrumento : Cuestionario

Objetivo de la investigación : Analizar de qué manera la Gas-  
ta de blanqueamiento se relaciona con el desarrollo laboral.

Apellidos y nombres del evaluador: Gonzales Pareda, Amado

Apellidos y nombres del evaluador:

Teléfono o Celular: 996006865

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	X	

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Huancayo, 09 de octubre del 2020.

  
DNJ: 22428020



### JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del instrumento : Cuestionario

Objetivo de la investigación : Analizar de que manera la Gestión del Comportamiento se Relaciona con el Desempeño.

Apellidos y nombres del evaluador: Ludema López Julio Alberto

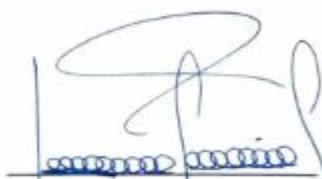
Apellidos y nombres del evaluador:

Teléfono o Celular: 932311356

Criterios de Evaluación		Correcto	Incorrecto
1	El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2	La secuencia de presentación de los ítems es óptima	X	
3	El grado de complejidad de los ítems es aceptable		X
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7	Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9	El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10	Los ítems permiten contrastar las hipótesis.		X

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Huancayo, 11 de Octubre del 2020.

  
 DNI: 20105098



Universidad  
Continental

### JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del instrumento : Cuestionario

Objetivo de la investigación : *Análisis de qué manera la gestión del crecimiento se relaciona con el desempeño laboral.*

Apellidos y nombres del evaluador:

*Mandiola Octante, Ricardo Enrique*

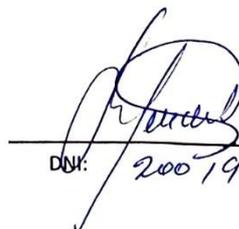
Apellidos y nombres del evaluador:

Teléfono o Celular: *964651944*

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	X	

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Huancayo, *09* de *octubre* del 2020.

  
DNI: *20079118*

**Apéndice 6: Permiso para la ejecución de herramienta**

"Año de la Universalización de la Salud"

CARTA N° 156 -OA-GRAJ-ESSALUD-2020.

Huancayo, 02 SEP 2020

Señor:  
**DIEGO JESUS GONZALES PASTRANA**  
Jr. La Merced N° 830 – 5° Piso – El Tambo

Presente.-

Referencia : Solicitud de fecha 23 de setiembre del 2020

De mi consideración.

Me dirijo a usted para saludarlo y a la vez dar respuesta al documento de la referencia manifestándole que, esta Jefatura **AUTORIZA** a su persona el ingreso a las instalaciones de la Red Asistencial Junín, para que pueda efectuar la recopilación de datos necesarios para su trabajo de investigación.

Sin otro particular, es oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración y estima.

Atentamente,

Ing. JUAN JOSÉ FLORES PALOMINO  
Jefe de la Oficina de Administración  
RED ASISTENCIAL JUNIN  


C.c. Archivo  
NIT: N° 1302-2020-5537