

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS, ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA MAESTRÍA EN CIENCIAS  
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**TESIS:**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS  
ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
GEOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.**

Para optar el Grado Académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por  
Bachiller: Eduardo Alamiro Barrantes Mejía

Asesor:  
Dr. Rosel Burga Cabrera

Cajamarca – Perú  
2019

COPYRIGHT © 2019 by

**EDUARDO ALAMIRO BARRANTES MEJÍA**

Todos los derechos reservados.

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS, ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

**PROGRAMA MAESTRÍA EN CIENCIAS**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**TESIS**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS  
ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
GEOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.**

Para optar el Grado Académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por  
Bachiller: Eduardo Alamiro Barrantes Mejía

Comité Científico

Dr. Valentín Paredes Oliva  
Jurado Evaluador

Dr. Rosel Burga Cabrera  
Asesor

Dr. José Werner Silva Cubas  
Jurado Evaluador

Dra. Aide Yanet Huamán Rivera  
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2019



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA – PERÚ



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA DE TESIS**

Siendo las 16:00 horas, del día 25 de octubre de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador presidido por el **Dr. VALENTIN VICTOR PAREDES OLIVA** y **Dr. JOSÉ WERNER SILVA CUBAS**, **Dra. AIDE YANET HUAMÁN RIVERA**, en calidad de Asesor el **M. Cs. ROSEL BURGA CABRERA**; actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN PÚBLICA** de la tesis titulada **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LA ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA GEOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**, presentada por el **Bach. en Ingeniería Civil EDUARDO ALAMIRO BARRANTES MEJÍA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... APROBAR..... la mencionada Tesis con la calificación de DIECISIETE (17) - EXCELENTE.....; en tal virtud el **Bach. en Ingeniería Civil EDUARDO ALAMIRO BARRANTES MEJÍA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 17:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

M.Cs. Rosel Burga Cabrera  
Asesor

Dr. Valentin Victor Paredes Oliva  
Jurado Evaluador

Dr. José Werner Silva Cubas  
Jurado Evaluador

Dra. Aide Yanet Huamán Rivera  
Jurado Evaluador

**DEDICATORIA**

*A Dios y la Virgen María*

*A la memoria de mis padres:*

*Don Gustavo Adolfo Barrantes Alzamora y*

*Doña Ana Victoria Mejía Silva*

*A mis seres queridos:*

*Mi esposa Marie Alice Anabelle y*

*Mis hijos Eduardo Andrés Baltazar y Gustavo Daniel Fernando*

*A mis hermanos Carlos, César, Raquel, Irma, Anita, Gustavo y Fernando*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi asesor el Doctor Rosel Burga Cabrera, por su apoyo incondicional.*

*A todas las personas que de una u otra manera colaboraron para culminar la presente investigación.*

*A los directivos, docentes y personal administrativo de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca, por brindarme la oportunidad, tiempo e información, lo que me permitió realizar el estudio de investigación.*

## **EPÍGRAFE**

*“Nunca consideres el estudio como una obligación  
sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.*

*ALBERT EINSTEIN*

## INDICE

DEDICATORIA .....	v
Agradecimiento.....	vi
Epígrafe.....	vii
INDICE .....	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras .....	xii
Resumen .....	xiii
Abstract .....	xiv
CAPITULO I.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Contextualización .....	1
1.2 Descripción de problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Justificación e importancia .....	4
1.4.1 Justificación científica.....	4
1.4.2 Justificación técnica - practica .....	4
1.4.3 Justificación institucional y personal .....	4
1.5 Delimitación de la investigación .....	5
1.6 Limitaciones .....	5
1.7 Objetivos de la investigación.....	5



1.7.1	Objetivo general.....	5
1.7.2	Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II.....		7
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.1.	A nivel internacional.....	7
2.1.2	A nivel nacional.....	10
2.1.3.	A nivel local.....	12
2.2.	Marco doctrinal.....	39
2.3.	Marco conceptual.....	13
2.3.1	La gestión del conocimiento .....	13
2.3.2	Desempeño de las áreas administrativas .....	33
2.3.3	Definición de términos básicos .....	39
CAPÍTULO III.....		47
3.1	Hipótesis .....	47
3.1.1	Hipótesis general .....	47
3.2.	Variables .....	47
3.3.	Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	48
CAPÍTULO IV: .....		50
4.1	Ubicación geográfica.....	50
4.2	Diseño de la Investigación .....	51
4.3	Método de Investigación .....	51
4.4	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación ...	52

4.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	52
4.6	Equipos, materiales, insumos, etc.....	54
4.7	Matriz de consistencia metodológica.....	55
CAPÍTULO V .....		57
5.1.	Resultados .....	58
5.1.1	Gestión del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el año 2018 .....	58
5.1.2	Nivel del Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca .....	64
5.1.3	Contrastación de hipótesis .....	74
VI. CONCLUSIONES.....		77
VIII. Referencias Bibliográficas .....		79
IX. APENDICES .....		87

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	32
Tabla 3.....	33
Tabla 4.....	48
Tabla 5.....	55
Tabla 6.....	58
Tabla 7 .....	59
Tabla 8.....	64
Tabla 9. Desempeño de las Áreas Administrativas por Dimensiones de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca.....	65
Tabla 10. Correlación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La espiral del conocimiento.....	17
Figura 2. Los dos tipos de conocimiento.....	18
Figura 3. Creación del Conocimiento.....	22
Figura 4. Conocimiento Tácito a Explícito.....	23
Figura 5. Ubicación Escuela Profesional de Ingeniería Geológica .....	50
Figura 6. Gestión del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el año 2018. ....	58
Figura 7. Gestión del conocimiento por dimensiones en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018.....	60
Figura 8. Dimensión Creación de Conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018.....	61
Figura 9. Dimensión Almacenamiento y Transferencia del Conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018. ....	62
Figura 10. Dimensión aplicación y uso del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018.....	63
Figura 11. Desempeño de las Áreas Administrativas en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el año 2018.....	64
Figura 12. Desempeño de las Áreas Administrativas por Dimensiones en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica durante el año 2018. ....	67
Figura 13. Flexibilidad y compromiso institucional en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.....	68
Figura 14. Transparencia en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.....	69
Figura 15. Planificación y gestión de la Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.....	70
Figura 16. Liderazgo de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.....	71
Figura 17. Trabajo en equipo de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018. ....	72
Figura 18. Competencias y habilidades de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018. ....	73

## RESUMEN

En la presente investigación se busca determinar la influencia de la Gestión del Conocimiento en el Desempeño de las Áreas Administrativas en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca. El método utilizado fue el inductivo-deductivo. La investigación es aplicada, de nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, alcance temporal transeccional o transversal. Se utilizó para recolectar información de cada variable la encuesta como instrumento, diseño bajo los criterios de la escala de Likert, consta de veinticuatro ítems para la gestión del conocimiento y veinticuatro ítems para el desempeño de las áreas administrativas, cada uno cinco opciones de respuestas en preguntas categóricas cerradas. El nivel de gestión del Conocimiento en Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel medio con un 65%, seguido del nivel bajo 22% y sólo el 13% en el nivel alto. El desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentran en un nivel medio con un 70%, el nivel alto con 17% y 13% en el nivel bajo. La relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la universidad Nacional de Cajamarca es muy alta ( $Rho=0,819$ ,  $p=0,000$ ).

**Palabras Clave:** Gestión del Conocimiento, Desempeño de las áreas administrativas

## ABSTRACT

This research seeks to determine the influence of Knowledge Management on the Performance of Administrative Areas in the Professional School of Geological Engineering of the National University of Cajamarca. The method used was the inductive-deductive. The research is applied, correlational level, non-experimental design, quantitative approach, transectional or transversal time scope. The survey was used to collect information on each variable as an instrument, designed under the criteria of the Likert scale, consisting of twenty-four items for knowledge management and twenty-four items for the performance of administrative areas, each five response options in categorical closed questions. The level of knowledge management in the Professional School of Geological Engineering of the Faculty of Engineering of the National University of Cajamarca is at a medium level with 65%, followed by the low level 22% and only 13% at the high level. The performance of the administrative areas of the Professional School of Geological Engineering of the Faculty of Engineering of the National University of Cajamarca are at an average level with 70%, the high level with 17% and 13% at the low level. The relationship between knowledge management and the performance of administrative areas in the Professional School of Geological Engineering of the Faculty of Engineering of the National University of Cajamarca is very high ( $Rho = 0.819$ ,  $p = 0.000$ ).

**Keywords:** Knowledge Management, Performance of administrative areas

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

##### 1.1.1 Contextualización

Las experiencias y la información que poseen los integrantes de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, no es de fácil administración, pues, cuando se realizan cambios en la administración en las diferentes áreas se generan pérdidas de tiempo y retrocesos hasta adquirir el conocimiento necesario en los procesos que realizan en el área administrativa.

Se investigará la interacción entre las diferentes áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica para optimizar su desempeño

La Identificación del conocimiento constituye el primer proceso de la gestión del conocimiento y se encarga de hacer transparente todo el capital intelectual que existe tanto dentro como fuera de la organización, con el objetivo de utilizarlo para su beneficio, además de descubrir las lagunas de conocimiento y a partir de ello, realizar acciones para cubrirlas. Precisamente por estas razones se hace necesario para las instituciones tener definidos aquellos conocimientos que permitan alcanzar los objetivos de las mismas, por lo que una organización que no se encuentre enfocada hacia este proceso puede presentar dificultades en cuanto a su funcionamiento (Artiles & Pumar, 2013)

En el contexto específico de las organizaciones de información, el conocimiento ha pasado a ocupar un lugar muy destacado, debido a su importancia para la generación de resultados positivos y significativos. Se requiere entonces saber gestionarlo con efectividad, en función de

obtener ventajas competitivas frente a un mercado de exigencia creciente, donde se impone el perfeccionamiento de los procesos (Artiles & Pumar, 2013).

## 1.2 Descripción de problema

La Gestión de Conocimiento (GC) como un sistema para la recopilación, organización, refinamiento, análisis y disseminación del conocimiento de cualquier tipo dentro de la organización. No sólo soporta las funciones de la organización, sino que también se encarga de satisfacer las necesidades del trabajador de conocimiento (Arambarri, 2012).

¿Qué es gestión del conocimiento? es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico. (Nonaka I. y., 1999)

Desempeño es la medición sistemática del nivel de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus funciones laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y establece la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. (Normas Cubanas 3000,3001 y 3002 (2007)

En una institución las personas generan conocimiento y lo comparten empleando habilidades e información que no pertenece a la institución, estas habilidades e información que poseen las personas pueden generarse dentro o fuera de la institución y viene a ser el conocimiento implícito.



Para transferir los conocimientos, habilidades, destrezas o experiencias de una persona o grupo de personas a otras, en una misma institución es necesario utilizar la gestión del conocimiento, por la forma que interactúan los interesados y los procesos que se llevan a cabo en las áreas administrativas.

En este contexto, la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca, en los últimos años viene gestionando únicamente la información explícita producto del desarrollo de sus actividades y procesos académicos y administrativos. Siendo esto únicamente, la que proviene del formalismo estructurado de datos, organizados en forma física o virtual, que consolidan la gestión de información explícita.

Sin embargo, para los procesos de toma de decisiones en la que este tipo de información no es suficiente, surge la necesidad de recurrir a la información tácita o implícita que poseen los directivos, docentes y administrativos, y que por no existir un modelo de gestión del conocimiento no se aplica para este y otros tipos de procesos en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica.

El desempeño de las áreas administrativas en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, es decir la eficiencia y eficacia está condicionada, pues, es desarrollada por personas con ayuda de tecnologías informáticas, en algunas ocasiones no es posible compartir experiencias o habilidades que permitan contribuir al desarrollo de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca?

## **1.4 Justificación e importancia**

### **1.4.1 Justificación científica**

El principal beneficio aportado por la “Gestión del Conocimiento es la creación de valor, es decir, fomentando la investigación y desarrollo (I + D) orientado hacia la innovación y así alinear procesos y sinergias con la estrategia de la organización” (Martinez, 2011). Estos aspectos del desempeño deben contemplar la flexibilidad y compromiso institucional, transparencia, planificación y gestión, liderazgo, trabajo en equipo, competencias y habilidades. Para lograr los objetivos del estudio, se acude al empleo de instrumentos de recolección de datos y al proceso de análisis de resultados y con ello se pretende conocer la relación significativa de la gestión del conocimiento y el desempeño de las Áreas Administrativas.

### **1.4.2 Justificación técnica - practica**

Justificación técnica, el desempeño de las áreas administrativas de la escuela profesional de ingeniería geológica, la eficiencia y eficacia en la atención deben mejorarse constantemente con la finalidad de agilizar y mejorar la calidad de servicio tanto para la Escuela cuanto para los usuarios.

Justificación práctica, porque, el estudio está orientado a determinar cómo influye la gestión del conocimiento en el desempeño de las áreas administrativas, observar su comportamiento para mejorar la eficiencia y eficacia en la atención del usuario.

### **1.4.3 Justificación institucional y personal**

“La captación, medición, y valoración el conocimiento, dentro de las organizaciones, para las decisiones estratégicas, así como determinar el valor agregado del conocimiento son problemas que aún no han sido resueltos satisfactoriamente” (Schorcht, 2009)

Usar el conocimiento, en el ambiente laboral, significa que se conoce lo que se posee y se emplea para el ejercicio de sus funciones. Usar el conocimiento repercute entonces en: la toma de decisiones, la resolución de problemas, la investigación, el desarrollo de nuevos productos y servicios entre otros (Nieves, 2014).

La finalidad de la Investigación, es propiciar que el conocimiento tácito que poseen los integrantes de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, se convierta en explícito para socializarlo.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

El presente estudio se realizó en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año 2018. Los involucrados en la investigación son directivos, docentes y personal administrativo de la mencionada Escuela profesional, en un total de 23 encuestados.

### **1.6 Limitaciones**

Falta de colaboración de algunas personas involucradas en la muestra de estudio, debido al desinterés que demostraban y que se los convenció para responder las preguntas de la encuesta.

### **1.7 Objetivos de la investigación**

#### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de la Gestión del Conocimiento en el desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar el nivel de la gestión del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- b. Determinar el nivel de desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca
- c. Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y el desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 A nivel internacional

**Liberona y Ruiz** (2013), en su *Análisis tras la Implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas Chilenas*, identificaron:

Seis problemas principales para la adopción e implementación de programas de gestión del conocimiento. Las organizaciones del estudio cuentan con una cultura y experiencia alta en asimilación de nuevas tecnologías, dado que todas han incorporado programas E-LEARNING, y la gran mayoría cuenta con Intranet corporativa (92%). De las empresas encuestadas, entre el 11,3 y el 32,3% tienen una cultura organizacional que promueve compartir información. Muchas de las iniciativas de la gestión del conocimiento han partido por la identificación de algunos problemas como los siguientes: Falta de tiempo, falta de apoyo de la alta gerencia, falta de liderazgo y de un responsable capacitado, falta de recursos financieros y dificultad para identificar el conocimiento y los procesos clave. De los problemas identificados en la implementación de programas de gestión del conocimiento se puede apreciar que el 45,1% no tiene conocimiento acerca de gestión del conocimiento, 44,6% no posee liderazgo, 31,6% no administra el conocimiento relevante y el 42,5% no tiene una adecuada cultura organizacional (p. 151-160).

**Rueda** (2014), en su tesis doctoral *La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales*, determinó:

Que si bien la Gestión del Conocimiento originalmente buscaba otorgar un papel preponderante al trabajador, en la práctica se ha demostrado que, tan solo supone la posibilidad de implementar nuevas herramientas tecnológicas. Considerando entonces, que la Gestión del Conocimiento no es algo tan diferenciado de la Gestión de la Información. Así mismo, la autora define al conjunto de características que hacen distinta a una persona de otra, es decir, a la suma de su conocimiento personal, experiencia laboral y su habilidad para la pertinencia aplicativa, como pericia. En otras palabras, la pericia es lo que interesa de un trabajador y es importante porque si se posee conocimiento, la pericia se despliega. Por tanto, la gestión del conocimiento se debe enfocar en la pericia. Además está debe ser llevada a cabo en un entorno agradable y de buen clima laboral, caso contrario, será una labor complicada.

**Sanz** (2017), en su tesis doctoral *Convergencia de la Gestión del Conocimiento y el eLearning en el Portfolio Profesional*, sostiene:

Que la Gestión del Conocimiento es una herramienta importante en el mundo de la documentación y de las bases de datos documentales, sin haber sido muy relacionado con temas del aprendizaje. Por otro lado, el autor opina que la formación online ha sido durante muchos años un saco en donde se “tiraba” la documentación que tenía que “devorar” el alumno de la forma que pudiese. Sin embargo, a partir de la crisis económica global actual, es que se ha empezado a oír hablar de la gestión del talento, y del aprendizaje como algo relacionado con la gestión del conocimiento y de plantearse el eLearning como una solución auténtica, y en algunos casos única, a las necesidades formativas de muchas empresas. La cuestión principal que plantea entonces es si se puede pensar en una organización capaz de conjuntar las necesidades

de formación con las necesidades de gestionar el conocimiento, y principalmente, de conseguir que la mayor parte posible del “saber hacer” de dicha organización, que normalmente se encuentra en un porcentaje elevado de manera intangible en la cabeza de los trabajadores se mantenga en la organización y sea accesible para todos. Lograr esto facilitaría tanto la entrada como la salida de empleados, mejorando la productividad de la empresa. Por este motivo, contar con un sistema tecnológico con acceso online y con características trabajadas a partir de datos obtenidos de la Gestión del Conocimiento, se convertiría en una ventaja competitiva grande.

**Chacón-Cruz y Tamayo** (2017) en su artículo científico *Gestión del Conocimiento Organizacional en la universidad: Un enfoque de dirección centrado en el capital humano*, determinan:

Un análisis contextualizado acerca de los fundamentos teóricos en los que se sustenta la Gestión del Conocimiento como enfoque de dirección estratégica en la universidad. La teoría presentada por los autores pretende explicar de manera general nuevas formas de dirigir organizaciones considerando la importancia del conocimiento basándose en que las personas que poseen el conocimiento deben compartirlo con los demás. Explican además que si bien esta teoría nació en un entorno empresarial y altamente competitivo, también puede ser aplicado en organizaciones sin fines de lucro como las universidades. La aplicación de esta teoría al ámbito universitario no pierde su carácter gerencial, pero requiere de una perspectiva holística, compleja y con sentido social, de manera que sea compatible con la responsabilidad y visión que tiene la institución universitaria. Para finalizar, los autores concluyen que la Gestión del Conocimiento en la universidad requiere integrarse con otras

estrategias como la Gestión de la Información, la Gestión de las TICs, la Gestión de personas, además del despliegue adecuado de un sistema de procesos, un diagnóstico integral de la universidad como organización y la motivación de las personas como capital humano, pues estas últimas son las que entregarán los conocimientos y tienen que estar de acuerdo para contribuir activamente, condiciones físicas y socio estructurales, procesos que permitan el flujo constante del conocimiento y evaluaciones constantes que evalúen y mejoren el sistema.

### 2.1.2 A nivel nacional

**Hurtado** (2017), en su tesis doctoral Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, Moquegua 2017:

Encontró relación y correlación altamente significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, 2017 ( $\chi^2=65,477$ ;  $p=0,000$ ;  $C=0,506$ ;  $p=0,000$ ), con un nivel de gestión del conocimiento más frecuente en los trabajadores que se ubican en un nivel medio (52,1), y un nivel de desempeño laboral medianamente eficiente (55,8%) de los trabajadores en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua; Se encontró relación y correlación altamente significativa entre la dimensión obtención del conocimiento de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua ( $\chi^2=18,621$ ;  $p=0,001$ ;  $C=0,299$ ). Se encontró relación y correlación altamente significativa entre la dimensión generación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores ( $\chi^2=55,650$ ;  $p=0,000$ ;  $C=0,476$ ). Se encontró relación y correlación altamente significativa



entre la dimensión apropiación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores ( $\chi^2=37,101$ ;  $p=0,000$ ;  $C=0,404$ ). Se encontró relación y correlación altamente significativa entre la dimensión aplicación del conocimiento de Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores ( $\chi^2=33,243$ ;  $p=0,000$ ;  $C=0,386$ ).

**Ramos** (2017), en su tesis para maestría Gestión del conocimiento y desempeño laboral en los docentes de la Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima norte, 2016, determinó:

Que existe relación positiva ( $\rho= 0,849$ ) y significativa ( $p=0,001$ ) entre la Gestión del Conocimiento y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad de Ciencias Humanidades, Lima Norte, 2017, por lo tanto rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, presentan un coeficiente de correlación alta, esto quiere decir que a mayores valores de gestión del conocimiento, existirán mayores niveles en el desempeño laboral. Así mismo, que existe relación positiva ( $\rho= 0,640$ ) y significativa ( $p=0,05$ ) entre la creación del conocimiento y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad de Ciencias Humanidades, Lima Norte, 2016, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, presentan un coeficiente de correlación moderado, esto quiere decir que esto quiere decir que a mayores valores de creación del conocimiento, existirán mayores niveles en el desempeño laboral.

**Obispo** (2017), en su tesis Gestión del conocimiento y el desarrollo docente en la Institución Educativa San Pedro de Chorrillos, del distrito de Chorrillos, 2017, señala:

Que existe relación positiva ( $Rho= 0,730$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con el desempeño docente en la institución educativa “San Pedro de Chorrillos” del distrito de Chorrillos en el año 2017, la creación de conocimiento se relaciona directa ( $Rho= 0,776$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con el desempeño docente, la transferencia de conocimiento se relaciona directa ( $Rho= 0,742$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con el desempeño docente y la aplicación de conocimiento se relaciona directa ( $Rho= 0,707$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con el desempeño docente.

### 2.1.3 A nivel local

**Cáceres** (2015), tras aplicar un modelo de Gestión del Conocimiento denominado KMATOODLE para evaluar el desempeño de los Procesos Logísticos en la Unidad Técnica de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca, manifiesta:

Haber encontrado la existencia en su mayoría deficiencias en los manuales de los procesos, las reuniones de trabajadores no son frecuentes, sus funciones laborales diarias han sido modificadas en un pequeño porcentaje, pero no han sido socializadas a sus pares. Observó que el nivel del conocimiento tiene una ligera mejora al aplicar la propuesta KMATOODLE basada en software libre, frente a la forma tradicional de trabajo en cada uno de los indicadores de los procesos logísticos. Los resultados pudieron ser más favorables si existiera una participación activa de los trabajadores en la plataforma de software acondicionada para la presente investigación, ya sea por motivos de tiempo o indecisión de las personas relacionadas a las actividades en la unidad técnica de abastecimiento. Entonces manifiesta que, para una mejora efectiva de la gestión del conocimiento, es necesario que se pueda normar una política general, tanto de la Unidad como de la

Universidad Nacional de Cajamarca, con la finalidad de que los trabajadores puedan compartir el conocimiento para no depender tanto de las personas con mayor experiencia en caso de ausencia, rotación, despidos, nuevas contrataciones entre otros

## 2.2 Marco conceptual

### 2.2.1 La gestión del conocimiento

Para comprender mejor el concepto de conocimiento, **Lloria** (2004), presenta algunas características importantes de este:

- El conocimiento existe predominantemente dentro de los individuos, en otras palabras, es lo que el conocedor conoce, no hay conocimiento sin que alguien lo conozca.
- El conocimiento posee un carácter ambiguo y no tangible que da lugar a que puedan surgir contradicciones relacionadas con este término. Muchas veces, por tanto, va a ser necesario hacerlo visible y tangible para su gestión.
- El conocimiento se transfiere sin perderse.
- El conocimiento aumenta de valor con su uso.
- Salvo que quede representado en documentos o enclavado en procesos, rutinas y redes de la organización, el conocimiento es volátil.
- El conocimiento se desarrolla por aprendizaje.
- El conocimiento puede ser difícil de transferir.
- El conocimiento no tiene límites, es dinámico y si no es usado en un tiempo y lugar específicos, no tiene valor, por tanto, el uso del conocimiento requiere concentrar recursos en un cierto espacio y lugar.
- El conocimiento se transforma en acción por impulso de la motivación.

- El conocimiento requiere de un marco o diseño organizativo, donde se den las condiciones que faciliten y estimulen la formación de este ya que es sustancial para la creación y aplicación del conocimiento.

Una concienzuda revisión de las definiciones dadas acerca de la gestión del conocimiento pone en evidencia un caos conceptual, atribuible, entre otras causas, al relativo inicio de esta disciplina, que conlleva la ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado, y a la diversidad de disciplinas de origen de los autores que abordan esta temática.

Tras un detenido análisis de las definiciones y características encontradas, se puede considerar que la gestión del conocimiento implica el proceso de administrar conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimientos tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades; envuelve la identificación, análisis y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

**Tarí & García (2009)**, proponen:

Tres dimensiones de la Gestión del Conocimiento, las cuales son, la creación del conocimiento, almacenamiento y transferencia del conocimiento y, aplicación y uso del conocimiento. A su vez estas dimensiones están relacionadas en la literatura con aprendizaje organizativo, conocimiento organizativo y organización de aprendizaje respectivamente:

### **2.2.1.1 Creación de conocimiento**

Está ligada a la adquisición interna de conocimiento y a la capacidad de aprendizaje. La creación de conocimiento se puede medir utilizando como sub dimensiones la adquisición de información, diseminación de la información y la interpretación compartida.

### **2.2.1.2 Almacenamiento y transferencia del conocimiento:**

Está asociada a flujos de aprendizaje, compartir conocimiento intra-organizativo, articulación del conocimiento y, *stocks* de conocimiento el almacenamiento y la transferencia de conocimiento está formada por las sub dimensiones almacenar conocimiento y transferir conocimiento en la organización.

### **2.2.1.3 Aplicación y uso del conocimiento:**

Está relacionada con prácticas de conocimiento, tales como, dominio personal, apertura y experimentación, visión compartida, cultura organizativa y, orientación al aprendizaje y de sistemas. Las sub dimensiones de la aplicación y uso del conocimiento son las siguientes: trabajo en equipo, empowerment, promover el diálogo, establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, relación entre distintos departamentos o áreas funcionales, compromiso con el aprendizaje.

## **Clasificación del conocimiento. Modelos**

### **Modelo Creación del Conocimiento en las Organizaciones**

Para Nonaka y Takeuchi (1995):

El conocimiento es tácito y explícito. El primero es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado.

El proceso de creación de conocimiento organizacional comienza con la socialización, **compartiendo el conocimiento tácito** que poseen los individuos con el fin de amplificarlo al interior de la organización. Durante la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un **nuevo concepto**, el cual debe ser **justificado** en la tercera fase, en la cual la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no. En la cuarta fase, **los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo**, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, de un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora. Durante la quinta fase, se **distribuye el conocimiento** creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización. Todo lo anterior en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las **condiciones facilitadoras** para que el proceso de creación de conocimiento ocurra (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación., 1995).



*Figura 1.* La espiral del conocimiento.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

En el proceso de exteriorización, el conocimiento tácito se convierte en explícito, es decir el conocimiento se hace tangible por medio de la documentación, el diálogo. En este proceso, se produce la conversión mediante diferentes formas como metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Mediante la adopción de estas diferentes formas, se viabiliza y se facilita su comprensión y utilización.

En el proceso de combinación, el conocimiento pasa de explícito a explícito. Esta fase tiene por objetivo transformar el conocimiento en formas más complejas, es decir es un proceso de sistematización de conceptos en el que se genera un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se intercambia y combina por diferentes vías como las juntas, los documentos, las conversaciones, los correos electrónicos, entre otros.

El proceso de interiorización es el paso del conocimiento explícito a tácito y está muy relacionado con el aprendizaje, de forma que los individuos puedan adquirir experiencia de otros. En este

proceso, las experiencias se interiorizan en la base del conocimiento del individuo receptor.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica en dos tipos: **conocimiento explícito y conocimiento tácito** (ver Figura 2).

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las experiencias (cuerpo)</li> <li>• Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)</li> <li>• Conocimiento analógico (práctica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento relacional (mente)</li> <li>• Conocimiento secuencial (allá y entonces)</li> <li>• Conocimiento digital (teoría)</li> </ul>

*Figura 2.* Los dos tipos de conocimiento.  
Fuente: Nonaka y Takeuchi, (1995), p. 67

**El conocimiento explícito**, es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual (Nonaka & Takeuchi, 1995)

**El conocimiento tácito**, depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Mucho de lo que se *conoce* no se puede poner en palabras. Sin embargo, si los medios adecuados son dados, los individuos



logran aumentar su expresión acerca del algo que *conocen* y aún no han podido expresar. Se reconsidera el saber humano partiendo del hecho de que se puede *conocer* más de lo que se puede *contar* -“we can know more that we can tell”- (Polanyi, 1967).

A partir de los dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito, las compañías japonesas innovan por medio de la búsqueda del conocimiento que tienen las personas ajenas a la empresa - proveedores, clientes, distribuidores, entidades gubernamentales y personal de la competencia-, con el fin de establecer una conexión entre el exterior y el interior; de esta manera, se toma el conocimiento que proviene del exterior, se disemina por toda la organización, se vuelve parte de la base de conocimiento de la compañía ajustándolo a su identidad e imagen y luego es usado por los encargados de desarrollar nueva tecnología y de diseñar nuevos productos y/o servicios, los cuales al estar listos, se devuelven al exterior. Esta actividad es la que motiva una constante innovación y la que a su vez genera ventajas competitivas (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación., 1995).

La ***creación de conocimiento organizacional*** se refiere a “*la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas*”. Este proceso tiene que ver con la experiencia física, con el sistema ensayo-error, con la imaginación y con el aprender de los otros y se lleva a cabo en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional.

Es fundamental en los procesos de innovación y considerado por los autores como el origen del éxito de las compañías japonesas en el mundo. Su sustento se encuentra en **el conocimiento humano** (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación., 1995).

Para Nonaka & Takeuchi (1995) el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina **conversión de conocimiento**.

La manera como los individuos experimentan la creación del conocimiento y a su vez, los mecanismos por medio de los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado desde el individuo hacia el grupo y a través de la organización hasta llegar a un nivel inter organizacional –nivel ontológico-, es presentada por Nonaka & Takeuchi (1995) y se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y el conocimiento explícito por medio de las formas de *conversión de conocimiento*, a la cual denominan la dimensión epistemológica.

Tabla 1.

*Cuatro formas de conversión del conocimiento*

---

**¿CÓMO SE LOGRA?**

---

---

<b>Socialización:</b> De tácito a tácito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compartiendo experiencias y habilidades técnicas (“lluvia de ideas”) entre funcionarios de la organización o funcionarios y clientes.</li> <li>2. Se puede adquirir directamente de los otros sin usar el lenguaje verbal; los aprendices aprenden de sus maestros a través de la observación, la imitación y la práctica.</li> <li>3. Se recomienda el uso de la crítica constructiva.</li> </ol>
	<b>PALABRA CLAVE: <i>Experiencia</i></b>
	<b>USOS:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> <li>• En la generación de estrategias corporativas o sistemas administrativos.</li> <li>• Para la creación de ideas orientadas a la mejora continua.</li> </ul>
<b>Exteriorización:</b> De tácito a explícito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.</li> <li>2) A través de la escritura y el diálogo.</li> <li>3) Expresando lo inexpresable, usando lenguaje figurativo y simbolismo.</li> <li>4) Diseminando el conocimiento, compartiendo el conocimiento individual con otros.</li> <li>5) Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción.</li> <li>6) El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.</li> </ol>
	<b>PALABRA CLAVE: <i>Metáfora</i></b>
	<b>USOS:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la reflexión e interacción entre individuos.</li> <li>• Los conceptos explícitos pueden traducirse en modelos.</li> </ul>
<b>Combinación:</b> De explícito a explícito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es a través del proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento.</li> <li>2. Intercambiando y combinando conocimiento por medio de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o correos electrónicos.</li> <li>3. Reconfigurando la información existente lo cual se hace clasificando, combinando y categorizando el conocimiento explícito utilizando bases de datos, puede producir nuevo conocimiento.</li> </ol>
	<b>PALABRA CLAVE: <i>Sistematización</i></b>
	<b>USOS:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos conceptos</li> </ul>
<b>Interiorización:</b> De explícito a tácito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El conocimiento debe verbalizarse o diagramarse en documentos, manuales o contando historias.</li> <li>2) La documentación es el medio por el cual los individuos interiorizan lo que han experimentado y, por tanto, se enriquece su conocimiento tácito.</li> </ol>

---

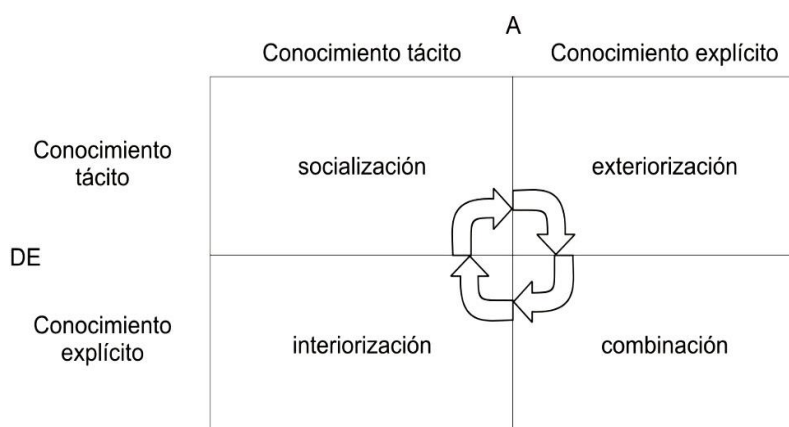
**PALABRA CLAVE: *Aprender haciendo*****USOS:**

- Los documentos o manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otros, permitiéndoles que experimenten de forma indirecta esas vivencias.
- Leer o escuchar historias del pasado ejerce una influencia sobre otros miembros de la organización, quienes a través del realismo y la esencia de la misma, pueden convertir esta experiencia en un modelo mental tácito.

---

Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995)

Las organizaciones no crean conocimiento por sí mismas. La Figura 3, refleja cómo la base de la creación de conocimiento es el conocimiento tácito concebido y acumulado en el plano individual, el cual debe ser movilizado y, por ende ampliado, organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento. “Es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 82).



*Figura 3. Creación del Conocimiento.*

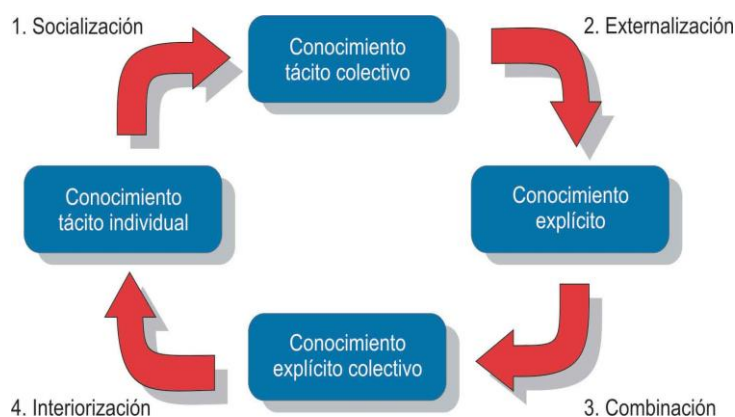
Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995)

Nonaka (2007) p. 166, considera que los pasos críticos dentro del proceso de conversión de conocimiento son la exteriorización (de tácito a explícito) y la interiorización (de explícito a tácito), ya que estos requieren

de una participación activa del ser como tal, es decir, de un alto compromiso con su conocimiento. “Cuando los empleados inventan nuevo conocimiento, a la vez se están re-inventando ellos mismos”.

Convertir el conocimiento tácito en explícito es, en otras palabras, “expresar lo inexpresable” e incluye el trabajo con los modelos mentales, las creencias y el articular la propia visión del mundo con otra posible.

En el proceso de socialización, el conocimiento pasa de tácito a tácito, este proceso permite la transmisión del conocimiento de las personas (conocimiento tácito), que es el resultado de las experiencias, creatividad y habilidades que se encuentran en el interior de los individuos. Es un proceso que brinda la posibilidad de compartir experiencias y crear del mismo modo conocimiento tácito, donde este fluye de una persona a otra por medio de la observación, la imitación y la práctica.



*Figura 4. Conocimiento Tácito a Explícito.*

Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995)

Dentro de las condiciones organizacionales que facilitan la creación de Conocimiento Nonaka & Takeuchi (1995) plantean que son cinco las condiciones requeridas a nivel organizacional que permiten o fomentan la creación de conocimiento al interior de la misma. Estas son *la intención, la*

*autonomía, la fluctuación y el caos creativo, la redundancia y la variedad de requisitos.*

**Primera Condición: La intención**, definida como la aspiración que una organización tiene por alcanzar sus objetivos, generalmente asume la forma de una *estrategia*, la cual, desde el punto de vista del *conocimiento*, tiene como esencia el desarrollo de la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. “La intención está necesariamente cargada de valores” y es la que provee las herramientas para juzgar la veracidad y la validez de la información y el conocimiento (Nonaka & Takeuchi, (1995), p. 84-85). Con respecto a *la intención y al compromiso* se encuentra en la actualidad que el ambiente o medio organizacional de cambio constante genera un comportamiento humano en el cual es muy difícil asegurarse de que las personas tomen decisiones adheridas a los valores y a la ética. “Lo que prevalece en los negocios actuales es encontrar a los empleados haciéndose la siguiente pregunta: *¿Qué hay en esto para mí?* y muy pocos son los que se cuestionan: *¿Qué es lo bueno, correcto y justo para todos?* Los ejecutivos todavía piensan que el único propósito de los negocios es su supervivencia a cualquier costo y que la codicia es buena siempre y cuando las autoridades regulatorias no se enteren” Nonaka & Takeuchi (2011), p. 59.

A no ser que las compañías creen tanto valor social como económico, no sobrevivirán en el largo plazo. El universo necesita líderes que piensen que sus decisiones se encuentran dentro de un contexto y que tomen medidas sabiendo que todo depende de hacerlo en el momento oportuno (Nonaka & Takeuchi, 2011). El futuro de la humanidad va más allá de las organizaciones y las decisiones que se toman en las mismas deben perseguir el **bien común**; por tanto, los altos directivos tienen que

tener en cuenta si sus decisiones son buenas tanto para sus compañías como para la sociedad, y como entidades sociales, su misión es crear beneficios perdurables en el tiempo.

**Segunda Condición: La autonomía**, el concepto sobre la certidumbre que maneja Maturana (2008), coincide con lo que se plantea como la claridad en el relato anterior, la cual engece e impide la reflexión y, por consiguiente, no permite ver experiencias o aprendizajes nuevos. Crear espacios abiertos a la reflexión es congruente con la segunda condición para que se dé la espiral de conocimiento en una organización: la *autonomía*. Esta condición hace referencia a que los miembros de una organización deberían actuar “tan autónomamente como las condiciones lo permitan”. Los individuos autónomos son también auto motivados, crean nuevo conocimiento a través de la producción y difusión de ideas al interior de sus equipos de trabajo, las que terminan siendo ideas organizacionales. “Una organización creadora de conocimiento que garantiza *la autonomía* también puede ser pensada como un *sistema autopoietico*” Nonaka & Takeuchi (1995) p. 86.

Se trata, entonces de que en las organizaciones creadoras de conocimiento se conformen equipos con diversidad multifuncional y con *autonomía*, es decir, que persigan los objetivos de la organización estableciendo los límites de sus propias tareas y actividades por sí mismos, y que sean capaces de desarrollar funciones variadas mientras amplifican o potencializan las funciones individuales de cada uno de sus miembros (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Tercera Condición: La fluctuación y caos creativo**, condición organizacional para fomentar la espiral de conocimiento. De acuerdo con

Nonaka & Takeuchi (1995), esta condición consiste en estimular la relación de la organización con el entorno, adoptando una actitud abierta hacia las señales del ambiente y enfrentando a sus miembros a rupturas de rutinas, hábitos y conocimientos establecidos. Las rupturas producen una interrupción de los estados habituales, proporcionando oportunidades para la reflexión. Esto último recomendado ampliamente por Maturana (2008), en todo proceso cognitivo. Son los líderes los que deben estimular las relaciones de las personas con su entorno...

Es así como el papel de los altos directivos puede ser, el de crear situaciones de crisis entre sus empleados, como, por ejemplo, asignar una cuota de ventas elevada o plantear problemas, contruidos a partir del conocimiento disponible en un cierto punto en el espacio y el tiempo. En las firmas japonesas se utiliza la llamada *ambigüedad creativa*, propiciando fluctuaciones al interior de las organizaciones por medio del planteamiento de frases como “*cambiamos el flujo*”, con la que se intenta fomentar la creatividad y la propuesta de cambio a los procesos y procedimientos preestablecidos. “Esta ambigüedad actúa como un disparador del cambio de parámetros fundamentales de pensamiento de los individuos. También ayuda a exteriorizar el conocimiento tácito” (Nonaka & Takeuchi, 1995), p 92.

**Cuarta Condición: La redundancia**, requerida para facilitar la espiral de conocimiento organizacional. Se logra de dos formas: la primera, a partir de proporcionar información, sin importar que vaya más allá de los requerimientos funcionales de los individuos. El generar información redundante permite compartir el conocimiento tácito de las personas, porque éstas pueden sentir los enunciados de otros individuos, lo que



introduce el llamado “aprendizaje por entremetimiento”, mencionado por (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La segunda forma es rotando de forma estratégica al personal entre áreas diferentes como, por ejemplo, entre investigación y desarrollo y mercadeo. Esta rotación permite a los miembros de la organización conocer múltiples miradas de la misma, lo que conlleva a que el conocimiento organizacional se expanda y fluya de manera fácil y práctica. Además de que se logra “romper los estados de poder”, ya que al no manejar el conocimiento del funcionamiento de la otra área de trabajo, pierde el poder que le ha otorgado la “acumulación de información” de su propia área.

**Quinta Condición: Variedad de Requisitos** es la quinta condición para facilitar la espiral de conocimiento en una organización. Nonaka & Takeuchi (1995), plantean cómo la diversidad al interior de la organización debe ser tan amplia y compleja como el ambiente mismo que la rodea. Esta se logra mediante el diseño de una estructura organizacional plana y flexible, y que incluso se cambie con frecuencia, en donde todos sus miembros estén interconectados a través de una red de información que cuente con acceso rápido en un momento dado.

Desde la publicación del libro escrito por Nonaka & Takeuchi (1995), La organización Creadora de Conocimiento, los altos directivos de las organizaciones han ido comprendiendo y reconociendo que **el conocimiento** es una fuente de **ventaja competitiva sostenible** y a través de los años han ido aprendiendo las formas para **capturarlo, almacenarlo y distribuirlo** como un medio para acceder a la **innovación** de productos, servicios y procesos que permitan a sus

compañías permanecer o sobrevivir en los mercados dinámicos y cambiantes.

Como una herramienta para representar a la Gestión del Conocimiento de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática; delimitar alguna de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; aportar datos importantes; aparecieron los modelos de gestión del conocimiento (Sánchez, 2005).

Es oportuno señalar que en la literatura existen tantos modelos como autores han estudiado el tema; todos con elementos comunes y diferenciadores, a partir de sus propios aportes.

Existen dos formas de abordar la Gestión del Conocimiento (CEVALSI, 2001):

Por un lado, existen modelos que se fundamentan en la Medición del Capital Intelectual, que pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital intelectual en sí mismo para, una vez conocido éste, actuar consecuentemente con los objetivos de rentabilidad de la empresa u organización.

Por otro lado, los Modelos de Gestión del Conocimiento como tales, que son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los primordiales para su correcta gestión y administración.

Lo más importante de estos modelos radica en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los nuevos

giros organizativos y empresariales que suponen tanto para las entidades que los adoptan como para los individuos que se ven involucrados.

Esto hace necesario abordar primeramente la gestión del conocimiento y el capital intelectual, porque ambos conceptos se definen ambiguamente en la literatura y resulta difícil reconocer sus diferencias.

A partir de los conceptos ofrecidos por diferentes autores, puede decirse que el capital intelectual es la suma del capital humano, estructural y relacional. Son todos aquellos elementos y fuerzas, no tangibles, incluidos los conocimientos tácitos y explícitos (marcas, patentes, software, etc.), que, dentro de un marco estratégico específico, conducen a la creación de valor de los activos físicos, tangibles, e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones. Es el capital que reside en la cabeza de las personas.

Trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios monetarios medibles. Los recursos de una organización pueden clasificarse en tangibles o intangibles. Los activos intangibles son aquellos que poseen valor sin ser material ni físico y se localizan en los seres humanos o se obtienen a partir de los procesos, sistemas y cultura de la organización.

**El capital intelectual** está compuesto por el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de una empresa, a saber:

- **Capital humano:** es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización; en este, residen los conocimientos tácitos y explícitos de la organización. La combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades,

aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan. Comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores. Incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía. No son propiedad de la empresa, porque pertenecen a los trabajadores, estos al marcharse a casa se los llevan consigo. Es la base de la generación de otros tipos de capital intelectual, pero si la organización no lo posee no los puede comprar, solo alquilarlos durante un período de tiempo. Hablar del recurso humano significa identificarse con el portador de determinados conocimientos y con un valor potencial. En el momento en que ese recurso se pone en función de la organización, el valor potencial que tenía acumulado puede decir que se transforma en un verdadero capital humano, traslada su valor al de la organización a la que pertenece.

- **Capital estructural:** es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. Es todo lo que queda en la organización cuando sus miembros se van a su casa. Es propiedad de la organización. Es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización. Es el resultado de las actividades intelectuales y, cuando es sólido, facilita una mejora en el flujo de conocimiento, así como una mejora en la eficacia de la organización.

- **Capital relacional:** surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, se refiere a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y

alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente, como es el caso de las marcas comerciales. Al depender de una relación con terceros, no puede controlarse completamente por la organización.

**La gestión del conocimiento** por su parte, es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca.

Para gestionar el capital intelectual es necesaria la gestión del conocimiento en sus dos dimensiones:

- Hard. Aspectos más duros o formalizables. Dentro de esta, se encuentran aquellas incluidas en el capital intelectual con posible cuantificación: el capital estructural y el capital relacional.

- Soft. Aspectos más blandos o no formalizables. Dentro de esta, se encuentra la variable fundamental del capital intelectual: el capital humano, es decir, los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje.

Tabla 2.

*Elementos Comunes y Diferencias entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Capital Intelectual*

<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>Gestión del capital intelectual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. Conceptos humanos.</li> <li>• Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual.</li> <li>• Presenta una perspectiva táctica y operacional.</li> <li>• Es más detallada.</li> <li>• Se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, como su creación, captura, transformación y uso.</li> <li>• Su función es planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas que se requieren para la gestión efectiva del capital.</li> <li>• Se realiza con el objetivo de adquirir o aumentar el inventario de recursos intangibles que crean valor en una organización y por tanto, es una parte del concepto más global de gestión de los intangibles -los recursos intangibles de una organización crecen generalmente debido a los flujos de información o de conocimiento y los recursos tangibles crecen por flujos de dinero.</li> <li>• Busca mejorar la potencialidad de la creación de valores en la organización, mediante el uso más eficiente del conocimiento intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. Conceptos humanos.</li> <li>• Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas.</li> <li>• Se centra en la construcción y gestión de los activos intelectuales.</li> <li>• Su función es considerar en su conjunto la totalidad del capital intelectual de la empresa.</li> <li>• En este marco se ubica la gestión del conocimiento, pero la gestión del capital intelectual abarca mucho más espacio que la gestión del conocimiento.</li> <li>• Trata de nivelar el capital humano y el estructural.</li> <li>• Busca mejorar el valor de la organización, a partir de la generación de potencialidades por medio de la identificación, captura, nivelación y reciclaje del capital intelectual. Esto incluye la creación de valor y la extracción de valor.</li> </ul>

Fuente: (Sánchez, 2005)

## Modelos para la gestión del conocimiento

Es interesante la propuesta de clasificación de los Modelos de Gestión de Conocimiento que propone el Centro Valenciano para la Sociedad de la Información (CEVALSI, 2001)

Tabla 3.

### *Modelos de Gestión de Conocimiento*

<b>Modelos de gestión del conocimiento</b>	
<b>Modelos de gestión del conocimiento</b>	<b>Modelos de medición del capital intelectual</b>
Creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi)	Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton)
Arthur Andersen y KMAT junto a APQC)	Navigator de Skandia/Edvinsson
Clúster del conocimiento (Pais Vasco)	Dew Chemical
KPMG	Intelect (Euroforum)
	Nova (club gestión del conocimiento de la C. Valenciana)
	Capital Intangible (Bueno)

Fuente: (CEVALSI, 2001)

### 2.2.2 Desempeño de las áreas administrativas

Se ha elaborado un conjunto de competencias para el personal administrativo de la escuela profesional de ingeniería geológica, dichas competencias han sido seleccionadas del diccionario propuesto por Universidad de Santiago (2013):

### 2.2.2.1 Flexibilidad y compromiso institucional

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo. Compromiso institucional: Es la capacidad para identificarse y alinear la conducta personal con los valores institucionales.

- A. Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia o proyectos que establezca la organización o sus superiores.
- B. Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.
- C. Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.
- D. Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
- E. Acepta, respeta y promueve en su ámbito laboral, los valores y objetivos de la Universidad.
- F. Tiene sentido de pertinencia a la Universidad y actúa en consecuencia a los valores de la Universidad.



- G. Trata con respeto e igualdad a todas las personas.
- H. Cumple sus compromisos laborales ajustándose a las pautas de trabajo establecidas por la Universidad, en el marco de la probidad y transparencia.

#### **2.2.2.2 Transparencia**

Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

- A. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
- B. Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
- C. Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
- D. No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

#### **2.2.2.3 Planificación y gestión**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y

los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- A. Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- B. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- C. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

#### **2.2.2.4 Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar realimentación (feedback), integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y

asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer capacitación y realimentación (coaching y feedback) para el desarrollo de los colaboradores.

- A. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.
- B. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
- C. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D. El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

#### **2.3.2.5 Trabajo en equipo**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

- A. Fortalece el espíritu de equipo en toda la institución. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras áreas de la universidad. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, aunque la institución no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar

- intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
- B. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- C. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.
- D. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

### **2.3.2.6 Competencias y habilidades**

#### **A. Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

#### **B. Orientación al servicio.**

Es la capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades del usuario interno y/o externo de la Universidad de Santiago, de un modo efectivo, cordial y empático.

#### C. Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

#### D. Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

### 2.3 Marco doctrinal

#### Teoría del conocimiento

La teoría del conocimiento se ocupa de la esencia y características del saber, pero no del saber en sí mismo, no de su estructura formal, sino de su

“referencia objetiva”. Entendiendo por “referencia objetiva” la relación en la que el conocimiento está respecto de la realidad que se pretende conocer.

#### **Origen del conocimiento (Chávez, 2004):**

- **Racionalismo.** Doctrina epistemológica que sostiene que la causa principal del conocimiento reside en el pensamiento, en la razón. Afirma que un conocimiento solo es realmente tal, cuando posee necesidad lógica y validez universal. El planteamiento más antiguo del racionalismo aparece en Platón.
- **Empirismo.** El empirismo (griego Empereimia = experiencia) opone la antítesis: la única causa del conocimiento humano es la experiencia. Según el empirismo, no existe un patrimonio a priori de la razón. La conciencia cognoscente no obtiene sus conceptos de la razón, sino exclusivamente de la experiencia. El racionalismo es guiado por la idea determinada, por el conocimiento ideal, mientras que el empirismo, se origina en los hechos concretos.
- **Apriorismo.** Considera que la razón y la experiencia son la causa del conocimiento. Pero se diferencia del intelectualismo porque establece una relación entre la razón y la experiencia. En la tendencia del apriorismo, se sostiene que nuestro conocimiento posee algunos elementos a priori que son independientes de la experiencia

#### **Conocimiento**

“Proceso en virtud del cual, la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano; dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica”. (Rosental & Ludin, 1973). Conocer significa captar mentalmente: características (esenciales y no

esenciales), aspectos (externos e internos) y rasgos (principales y secundarios) de objetos y fenómenos existentes.

### **Elementos del conocimiento**

- Sujeto Cognoscente: es el que busca el conocimiento, el que pretende conocer.
- Realidad: fuente del conocimiento.
- Objeto Cognoscible: es lo que se pretende conocer y lo que te motiva a investigar.

### **Niveles del conocimiento**

- Conocimiento empírico espontáneo: forma primaria de conocimiento que aparece simultáneamente con el hombre.
- Razonamiento especulativo: busca explicación coherente de los hechos.
- Conocimiento científico: conjunto de procedimientos especiales, con un objetivo particular, cuya característica es contrastar sus planteamientos.

### **Tipos de conocimiento**

Existen distintas formas de clasificar los tipos de conocimiento. Una de estas es según la manera en la que se recibe, también se puede clasificar por la clase de información o por la aplicación que se le puede dar. A continuación se presenta una lista de los principales tipos de conocimiento.

- **Conocimiento empírico**

**Beuchot** (2003), sostiene:

Que este conocimiento está basado únicamente en lo que el individuo observa o en su experiencia personal. Sin embargo, el autor señala que no existe el conocimiento empírico puro pues la manera en la que una persona percibe su

entorno está influenciado por una serie de creencias, categorías de pensamiento, entre otros factores.

- **Conocimiento científico**

**Beuchot** (2003), establece que:

El conocimiento científico parte, al igual que el empírico, de la observación de la realidad. Sin embargo, se basa en hechos demostrables y se realiza un análisis crítico de la realidad a partir de la comprobación experimental o no experimental para poder obtener conclusiones válidas.

- **Conocimiento intuitivo**

**Beuchot** (2003), afirma:

Que este conocimiento es producto de una relación subconsciente entre las intuiciones o informaciones sin que este proceso involucre información objetiva. La veracidad de este tipo de conocimiento es cuestionable pues se basa en supuestos y la experiencia de vida del individuo.

- **Conocimiento declarativo**

**Zubiri** (1982), indica que: “El individuo es totalmente consciente de este conocimiento. La información ofrecida por este tipo de conocimiento puede ser verificada o no, pero permite la abstracción y la reflexión sobre la información, así como su elaboración”.

- **Conocimiento filosófico**

**Beuchot** (2003), sostiene que: “Este conocimiento es producto del proceso mental, es decir, surge de lo que el individuo piense. El autor sostiene que la fuente de la que surja la información tratada no afecta al conocimiento”.

- **Conocimiento religioso**

**Beuchot** (2003), sostiene que: “Es un tipo de conocimiento derivado de la fe y creencias de las personas. Su característica principal es que es dogmático, es



decir, que no puede ser demostrado ni contradicho. Sólo se asume como verdad única e incuestionable”.

- **Conocimiento directo**

**Zubiri** (1982), afirma que: “Este conocimiento se basa en la experimentación directa con el objeto de conocimiento, obteniéndose información de primera mano respecto a dicho objeto. Por ello, no se depende de la interpretación de otras personas”.

- **Conocimiento indirecto**

**Zubiri** (1982), sostiene que: “Este tipo de conocimiento se obtiene a partir de otros conocimientos. Por lo tanto, no existe experimentación directa con el objeto de conocimiento, sino que esta se obtiene de segunda mano”.

- **Conocimiento procedimental**

**Moulines** (1973), sostiene:

Que este tipo de conocimiento se aplica a la gestión de problemas nuevos en un ámbito personal o profesional en el que se ha adquirido mucha experiencia y soltura. Además, aquello que se aprende no puede ser expresado verbalmente, sino que tiene que ver con movimientos realizados en un tiempo y un espacio determinados.

Este conocimiento por tanto, permite conocer cómo se hacen las cosas.

- **Conocimiento lógico**

**Moulines** (1973), sostiene que:

El contenido de las proposiciones con las que se trabaja para extraer información se basa exclusivamente en números y en operaciones matemáticas. Por eso, no se refiere directamente a elementos materiales, sino a relaciones entre números, es decir un tipo de razonamiento más abstracto.

- **Conocimiento público**

**Moulines** (1973), define a este conocimiento: “Como de saber popular. Las personas han ido transmitiéndolo de generación en generación y se encuentra difundido entre distintas capas de la sociedad”.

- **Conocimiento privado**

**Moulines** (1973), define a este conocimiento: "Como de saber individual. Ha sido aprendido gracias a las vivencias personales del individuo, es decir, tiene un carácter autobiográfico y no está disponible para un gran grupo de personas”.

- **Conocimiento de sistemas**

**Moulines** (1973), define: “Este tipo de conocimiento como la capacidad de generar sistemas a partir de elementos individuales que pueden ser relacionados entre sí. Está relacionado con las matemáticas”.

### **Grados del conocimiento**

- **Grado de complejidad**

**Segarra & Bou** (2004), definen: “La complejidad del conocimiento como un conjunto de tecnologías interdependientes, rutinas y recursos relacionados con un activo o conocimiento determinado”.

- **Grado de especificidad del conocimiento**

**Segarra & Bou** (2004), definen: “La especificidad del conocimiento como el grado en el que el conocimiento puede ser empleado para un uso distinto al que tiene. Mientras más específico sea un conocimiento, menor será su valor”.

- **Grado de dependencia del conocimiento**

**Segarra & Bou** (2004), definen:

La dimensión dependiente del conocimiento como la relación de dependencia que mantiene un conocimiento con un sistema de conocimientos u otros conocimientos.

Por otro lado, la dimensión independiente se refiere a la capacidad de un conocimiento de funcionar por sí mismo.

### **Caracteres del conocimiento**

- **Carácter organizacional e individual**

**Segarra & Bou** (2004), señalan que:

El conocimiento está presente tanto a nivel de organización como de individuo. El conocimiento a nivel organizacional está presente en las relaciones entre individuos y las normas establecidas por el grupo. En cambio, el individual reside a nivel personal. Ambos niveles se relacionan continuamente.

- **Carácter tácito y explícito**

**Segarra & Bou** (2004), señalan que: “El conocimiento explícito resulta más fácil de almacenar, transferir y usar. Mientras que, el conocimiento tácito es más fácil de proteger debido a la dificultad de expresarlo, transmitirlo y codificarlo”.

### **Definición de términos básicos**

#### ***Conocimiento***

La Real Academia Española (2018) define el conocimiento como “Noción, saber o noticia elemental de algo”.

#### **Gestión del Conocimiento**

Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la

organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientadas a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor (Harvard Business Review, 2003, pág. 7)

### **Desempeño**

Es la medición sistemática del nivel de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus funciones laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y establece la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. (Normas Cubanas 3000,3001 y 3002 (2007)

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis general

Existe una relación *significativa* entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca

#### 3.2. Variables

**Variable Independiente:**

Gestión del conocimiento

**Variable Dependiente:**

Desempeño de las áreas administrativas

### 3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 4.

Operacionalización de los componentes de las variables

Definición operacional de las variables				
Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente o Instrumento de recolección de datos
VI: Gestión del conocimiento	“Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientadas a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” (Harvard	<p>Creación del Conocimiento</p> <p>Transferencia y gestión del conocimiento</p> <p>Aplicación y uso del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Creación Conocimiento</li> <li>. Conocimiento no documentado</li> <li>. Comparte información</li> <li>. Búsqueda Información</li> <li>. Información integrada</li> <li>. Innovación genera nuevo conocimiento</li> <li>. Impacto SGC</li> <li>. Desechar información</li>   <li>- Base de datos con información</li> <li>- Procesos de recepción de propuestas</li> <li>- Acceso Sistema Información de alta disponibilidad</li> <li>- Creación Nuevos Procesos basado en conocimiento</li> <li>- Mejora desempeño laboral con el nuevo conocimiento</li> <li>- Inversión TI</li> <li>- Colaborador transfiere conocimiento</li> <li>- Buenas prácticas compartir conocimiento</li>   <li>* Fomentar conocimiento</li> <li>* Oportunidad Capacitación</li> <li>* Uso base datos científicas</li> <li>* Toma decisiones basadas en el conocimiento</li> <li>* Fácil Acceso sistema institución</li> <li>* Procesos documentados con estándares de calidad</li> <li>* Soluciones con GC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Observación</li> <li>. Revisión Documental</li> <li>. Encuesta</li> </ul> <p><b>Escala Likert</b></p>

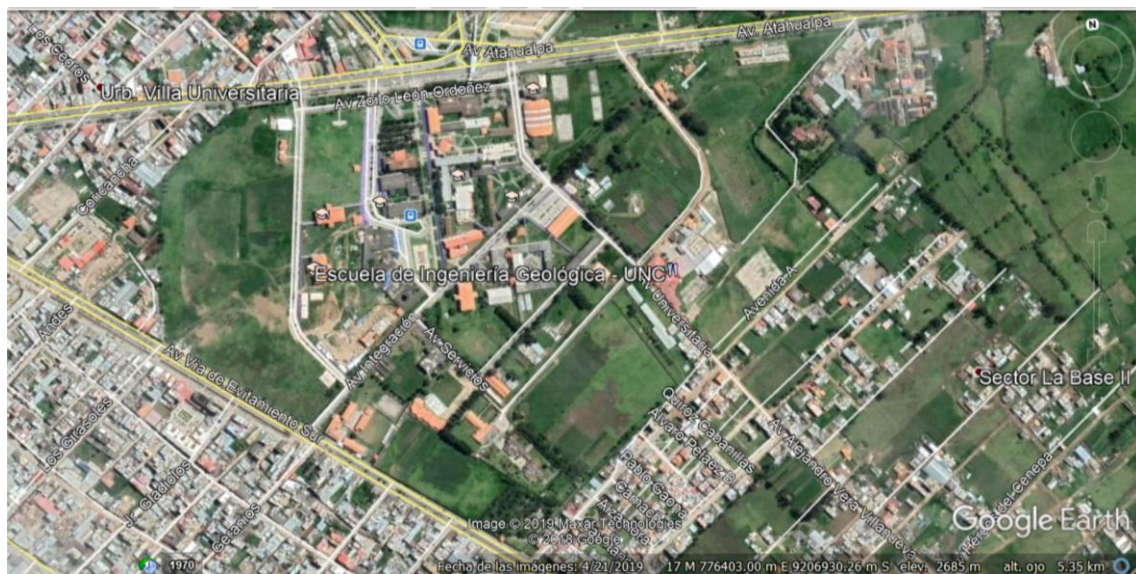
	Business Review, 2003, pág. 7)			
VD: Desempeño de las áreas administrativas	“Es la medición sistemática del nivel de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus funciones laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y establece la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.” (Normas Cubanas 3000,3001 y 3002 (2007)	Flexibilidad y compromiso institucional  Transparencia  Planificación y gestión  Liderazgo  Trabajo en equipo  Competencias y Habilidades	Calidad de Servicio Remuneración según al desempeño Oportunidades ascenso Satisfacción Laboral  * Tramites adecuados * SI actualizados * Transparencia económica * Gestión canales información institucional  - Credibilidad de la información - Decisiones mejora procedimientos - Los servicios satisface necesidades de la ciudadanía - Planificación de trabajo  . Directivo tiene habilidades de convencimiento . Directivo posee Actitud proactiva . Directivo conoce sus fortalezas y debilidades . Dirección participativa  Participación alcanza los logros Fomenta la discusión de ideas Directivos analizan desempeño Clima de equipo agradable  - Soluciones efectivas - Adaptabilidad al cambio - Automotivación - Desempeño acorde con la calidad de la institución	Encuesta <b>Escala Likert</b>

## CAPÍTULO IV:

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La investigación se desarrolló en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, que se encuentra ubicada en la ciudad universitaria de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el departamento, provincia y distrito de Cajamarca.



*Figura 5. Ubicación Escuela Profesional de Ingeniería Geológica*  
Fuente Google Earth (2019).

Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca

Vías de acceso: Por la Avenida Atahualpa N° 1050 y por la Vía de Evitamiento Sur cuadra 15.

Altura: 2685 m.s.n.m.

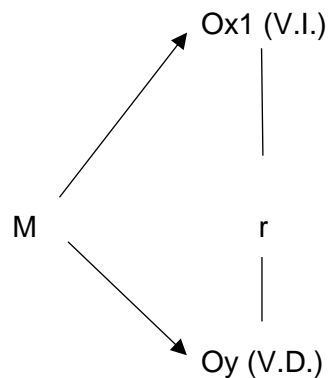
Coordenadas UTM: Zona 17 S, 776403.00 m Este; 9206930.26 m Norte



## 4.2 Diseño de la Investigación

La investigación es aplicada, de nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, alcance temporal transeccional o transversal.

Consideramos el siguiente esquema:



Denotación:

M = Muestra de investigación

Ox1 = Variable independiente (Gestión del Conocimiento)

Oy = Variable dependiente (Desempeño áreas administrativas)

r = Relación entre variables

## 4.3 Método de Investigación

Inductivo – deductivo

**Método Inductivo.** La inducción es aquella que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Permite analizar casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. Es muy importante por cuanto fundamenta la formulación de las hipótesis, la investigación de leyes científicas y las demostraciones. (Abril, 2018)

**Método Deductivo.** Es aquel que parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. La deducción o conclusión va de los principios generales ya conocidos a lo particular; recurriendo para ello a la aplicación, comprobación y demostración. (Abril, 2018)

#### **4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

**La Población:** Esta delimitada por personas entre directivos, docentes y trabajadores administrativos que laboran en La Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca. Este grupo en total suman 23 personas.

**La Muestra:** Ha sido tomada la totalidad de la población.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Los instrumentos que se aplicaron fueron:

- a. Para el proceso de recolección de información se realizaron observaciones sobre el funcionamiento de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica.
- b. En la fase de recolección de información se aplicó una encuesta a las personas que están directamente relacionadas con la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica.

#### **4.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

##### **✓ Estadística descriptiva**

En esta parte se obtuvo las frecuencias y porcentajes para determinar los niveles de la Gestión del Conocimiento y del Desempeño de las Áreas Administrativas según sus Dimensiones

### ✓ Escala LIKERT

La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite **medir actitudes y conocer el grado de conformidad** del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación. La escala toma su nombre de Rensis Likert (1903-1981), psicólogo estadounidense que la inventó en 1932 para medir de forma más fiel las actitudes de las personas.

Para la encuesta se utilizó la siguiente escala Likert

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

### ✓ ESCALA DE STANONES

Se aplicó una escala de calificación que consta de tres criterios: Alto, Medio, Bajo. Para esto, se calculó el promedio aritmético de los puntajes totales, la desviación estándar para la aplicación de la Escala de Stanones, usando una constante de 0.75, con lo que se obtuvo los límites de los intervalos.

$$\bar{X} \pm 0.75(DS)$$

$$a = - 0.75 (DS) \quad b = + 0.75 (DS)$$

Intervalos:

Alto : mayores de b

Medio: entre a y b

Bajo: menores de a

#### ✓ **Rho Spearman**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos” (pág. 332), el coeficiente de correlación por rangos es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados se puede establecer un orden jerárquico. Para la contrastación de la hipótesis del presente trabajo de investigación se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

#### ✓ **PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se utilizó el software Microsoft Office Excel 2013 con el que se procesaron los datos recolectados y se realizó el análisis estadístico.

#### **4.6 Equipos, materiales, insumos, etc.**

Computador, impresora, papel, tinta, fotocopiadador

#### 4.7 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 5.

Matriz de consistencia metodológica

Título: “LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA GEOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”						
Formulación del Problema	Objetivo General	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o Instrumento de recolección de datos
¿Cuál es la relación entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional De Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca?	Determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional De Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca.	Existe una relación <i>significativa</i> entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional De Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca	VI: Gestión del conocimiento	Creación del Conocimiento  Transferencia y gestión del conocimiento  Aplicación y uso del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Creación Conocimiento</li> <li>. Conocimiento no documentado</li> <li>. Comparte información</li> <li>. Búsqueda Información</li> <li>. Información integrada</li> <li>. Innovación genera nuevo conocimiento</li> <li>. Impacto sistema gestión conocimiento</li> <li>. Desechar información</li> <li>- Base de datos con información</li> <li>- Procesos de recepción de propuestas</li> <li>- Acceso Sistema Información de alta disponibilidad</li> <li>- Creación Nuevos Procesos basado en conocimiento</li> <li>- Mejora desempeño laboral con el nuevo conocimiento</li> <li>- Inversión TI</li> <li>- Colaborador transfiere conocimiento</li> <li>- Buenas prácticas compartir conocimiento</li> <li>* Fomentar conocimiento</li> <li>* Oportunidad Capacitación</li> <li>* Uso base datos científicas</li> <li>* Toma decisiones basadas en el conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Observación</li> <li>. Revisión documental</li> <li>. Encuesta</li>   <li>- Observación</li> <li>- Revisión documental</li> <li>- Encuesta</li>   <li>* Observación</li> <li>* Revisión documental</li> <li>* Encuesta</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fácil Acceso sistema institución</li> <li>* Procesos documentados con estándares de calidad</li> <li>* Soluciones con GC</li> </ul>	
			VD: Desempeño de las áreas administrativas	<p>Flexibilidad y compromiso institucional</p> <p>Transparencia</p> <p>Planificación y gestión</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Competencias y Habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Calidad de Servicio</li> <li>. Remuneración según al desempeño</li> <li>. Oportunidades ascenso</li> <li>. Satisfacción Laboral</li> <li>* Tramites adecuados</li> <li>* SI actualizados</li> <li>* Transparencia económica</li> <li>* Gestión canales información institucional</li> <li>- Credibilidad de la información</li> <li>- Decisiones mejora procedimientos</li> <li>- Los servicios satisface necesidades de la ciudadanía</li> <li>- Planificación de trabajo</li> <li>. Directivo tiene habilidades de convencimiento</li> <li>. Directivo posee Actitud proactiva</li> <li>. Directivo conoce sus fortalezas y debilidades</li> <li>. Dirección participativa</li> <li>* Participación alcanza los logros</li> <li>* Fomenta la discusión de ideas</li> <li>* Directivos analizan desempeño</li> <li>* Clima de equipo agradable</li> <li>- Soluciones efectivas</li> <li>- Adaptabilidad al cambio</li> <li>- Automotivación</li> <li>- Desempeño acorde con la calidad de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Encuesta</li> <li>* Encuesta</li> <li>- Encuesta</li> <li>. Encuesta</li> <li>* Encuesta</li> <li>- Encuesta</li> </ul>

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presentan los resultados del estudio realizado, obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y la correlación existente entre los resultados de cada una de las variables con el propósito de validar la hipótesis.

Para la obtención de resultados se ha utilizado metodologías de análisis y procesamiento estadísticos cuantitativos, con el objetivo de ofrecer variedad de medios para el análisis, los cuales generan confiabilidad en los resultados obtenidos.

La información obtenida con los cuestionarios fue analizada y contrastada en base a las tablas estadísticas de referencia, aportando el protocolo de cada instrumento; por lo tanto, se llegó a establecer una relación condicionada entre el tipo de escala de medida y las operaciones estadísticas adecuadas a través del análisis estadístico descriptivo: consistente en la descripción de las variables numéricas de cada cuestionario mediante los índices estadísticos de posición y los índices de dispersión y el análisis correlacional mediante el establecimiento de correlaciones entre las dimensiones de la gestión del conocimiento y el desempeño las áreas administrativas aplicando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

## 5.1 Resultados

### 5.1.1 Gestión del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el año 2018

Tabla 6.

*Gestión del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el año 2018*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	22
Medio	15	65
Alto	3	13
Total	23	100

Fuente: Encuesta aplicada sobre gestión del conocimiento, en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018.

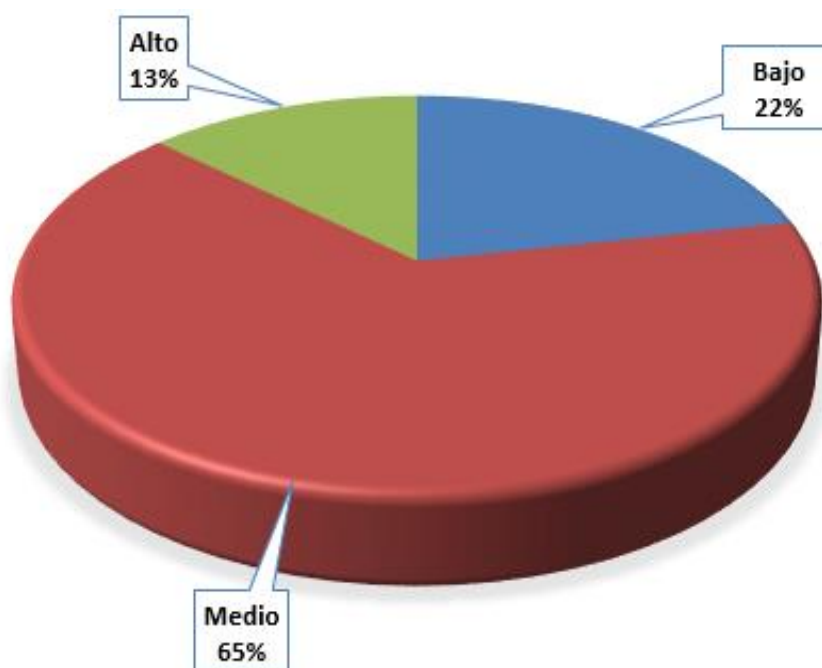


Figura 6. Gestión del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el año 2018.



**Gestión del Conocimiento por dimensiones de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca, durante el año 2018**

Tabla 7

*Gestión del Conocimiento por dimensiones de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca, durante el año 2018*

<b>Nivel de Gestión del conocimiento</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Creación del conocimiento</b>		
Bajo	3	13,0
Medio	16	70,0
Alto	4	17,0
<b>Almacenamiento y transferencia del conocimiento</b>		
Bajo	6	26,0
Medio	13	57,0
Alto	4	17,0
<b>Aplicación y uso del conocimiento</b>		
Bajo	6	26,0
Medio	12	52,0
Alto	5	22,0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

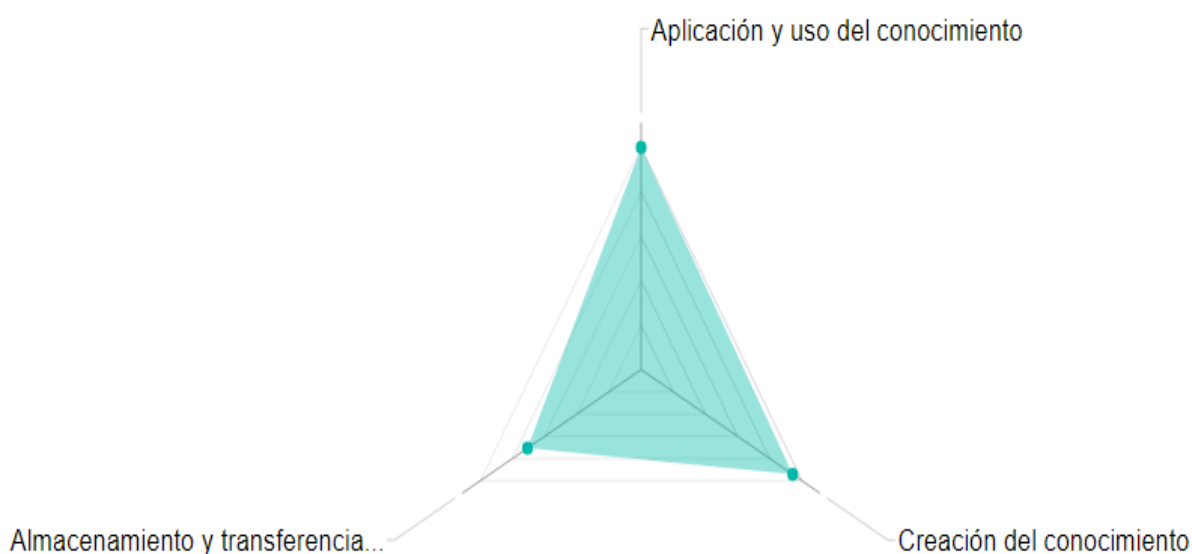
Fuente: Encuesta aplicada sobre gestión del conocimiento, en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018

La tabla 7; muestra que, en la Gestión del Conocimiento según **su dimensión**

**Creación del Conocimiento**; la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un Nivel Medio con un 70,0% seguido de un Nivel Bajo con un 13,0% y 17,0% en un Nivel Alto. En la **Dimensión Almacenamiento y Transferencia del Conocimiento**; la Escuela Profesional de

Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un Nivel Medio con un 57,0% seguido de un Bajo con un 26,0% y solo 17% en un Nivel Alto. En la **Dimensión Aplicación y Uso del Conocimiento**; la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un Nivel Medio con un 52,0% seguido de un Nivel Bajo con un 26,0% y solo 22,0% en un Nivel Alto.

Para la gestión del conocimiento se ha considerado 3 dimensiones: creación de conocimiento, transferencia y gestión de conocimiento y aplicación y uso del conocimiento

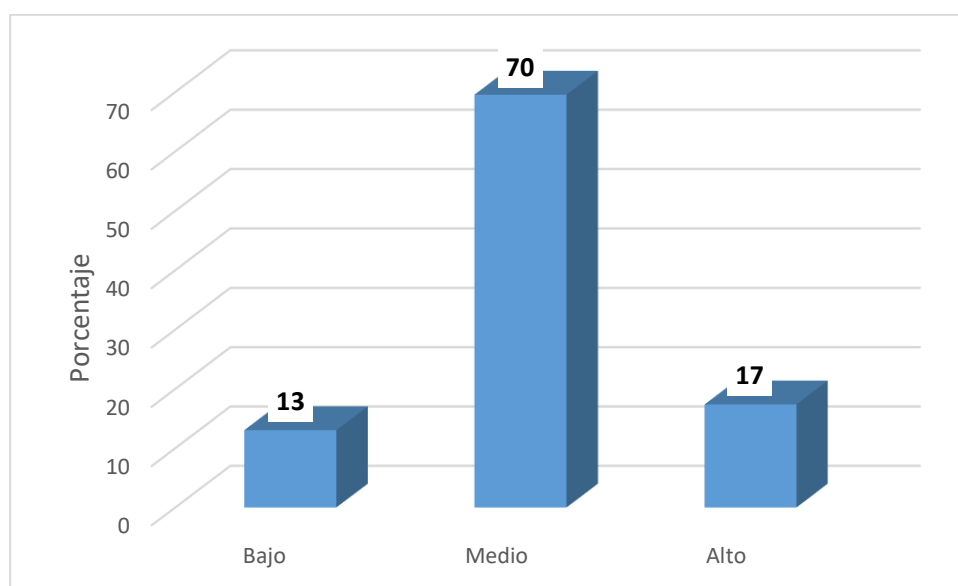


*Figura 7.* Gestión del conocimiento por dimensiones en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018.

Como se puede observar en la figura 7, respecto a la Gestión del Conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca, se determina que la aplicación y uso del conocimiento es la dimensión que más destaca teniendo en cuenta que los procesos son documentados a través de manuales, estándares y normas que permiten tomar decisiones basadas en la aplicación de conocimientos previamente generados y además, se ofrecen

oportunidades de capacitación que permite mejorar las habilidades de los colaboradores; en lo referente a la creación del conocimiento es otra dimensión que se viene aprovechando en dicha Escuela Profesional, siendo este el conocimiento que construye desde la experiencia vivida, se captura el conocimiento informal (no documentado) y formal; mientras que el almacenamiento y transferencia del conocimiento es la dimensión que con menor incidencia se viene generando en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, en muchos casos no se tiene acceso a las bases de datos, no existe mecanismos para transferir o compartir conocimientos, esto trae consigo dificultades cuando existe un cambio de personal.

#### A) Dimensión Creación del Conocimiento de la Gestión del Conocimiento

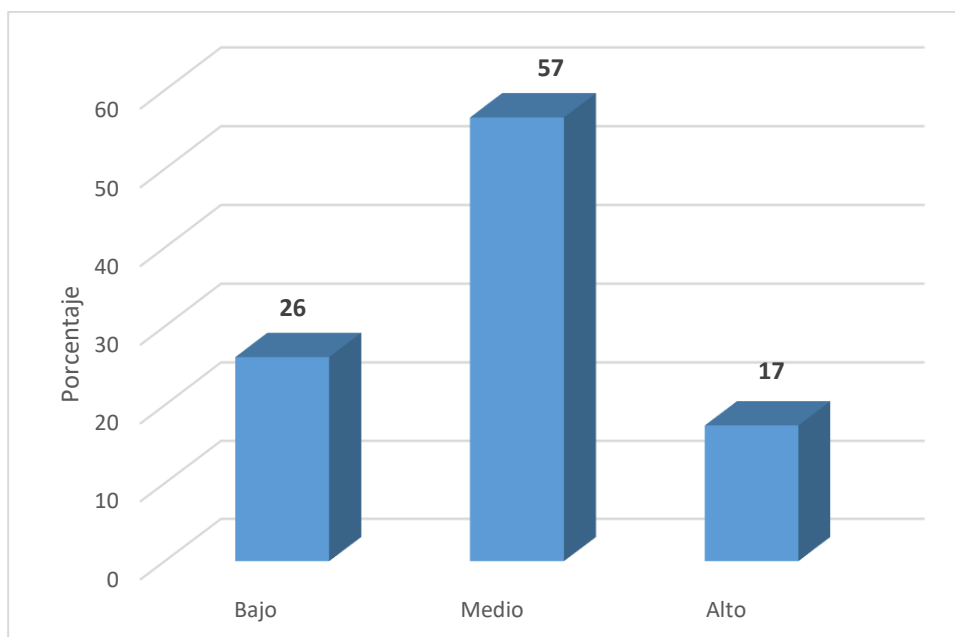


*Figura 8.* Dimensión Creación de Conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018.

La dimensión creación del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, tal como se observa en la figura 8, el 13% de los directivos, personal administrativo y docentes de dicha Escuela Profesional, perciben que la creación del conocimiento es

bajo, el 70% de los encuestados manifiestan que la creación de conocimiento se encuentra en un nivel medio y un 17% opina que la creación de conocimiento es alto.

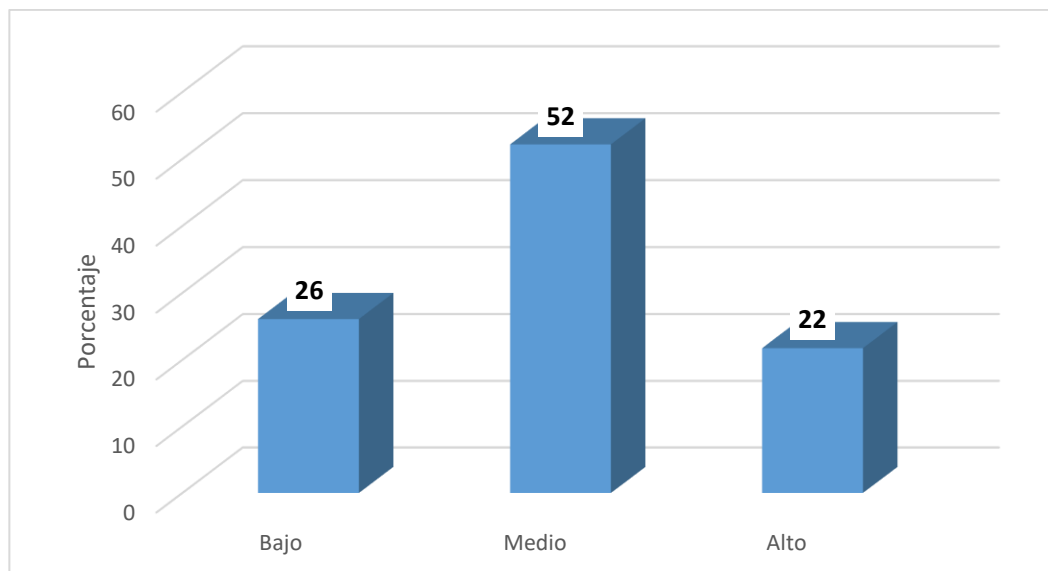
### **B) Dimensión Almacenamiento y Transferencia del Conocimiento de la Gestión del Conocimiento**



*Figura 9.* Dimensión Almacenamiento y Transferencia del Conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018.

La dimensión Almacenamiento y la Transferencia del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, el 26% de los directivos, personal administrativo y docentes de dicha Escuela Profesional, opinan que el almacenamiento y transferencia del conocimiento se encuentra en un nivel bajo, mientras que un 57% de los encuestados opina que el almacenamiento y transferencia de conocimiento se encuentra en un nivel medio y por último, un 17% establece que la transferencia y almacenamiento de conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería geológica de la UNC se encuentra en un nivel alto.

### C) Dimensión Aplicación y Uso del Conocimiento de la Gestión del Conocimiento



*Figura 10.* Dimensión aplicación y uso del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018.

La dimensión aplicación y uso de conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca de acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada sobre la Gestión del Conocimiento, se observa que un 26% de los encuestados manifestaron que su nivel es bajo, por otro lado, un 52% de los encuestados perciben que la aplicación y uso del conocimiento se encuentra en un nivel medio y un 22% establece que la aplicación y uso del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería geológica de la UNC se encuentra en un nivel alto.

### 5.1.2 Nivel del Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca

Tabla 8.

*Desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	13
Medio	16	70
Alto	4	17
Total	23	100

Fuente: Encuesta aplicada sobre desempeño de las áreas administrativas, en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica en el año 2018

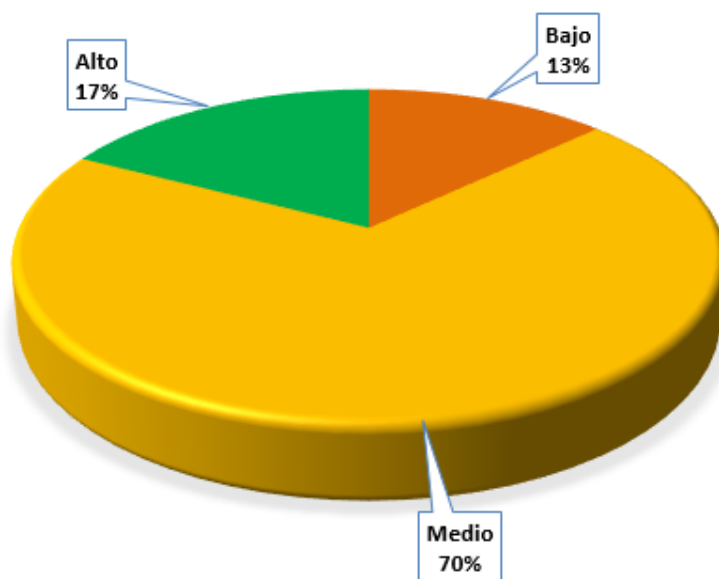


Figura 11. *Desempeño de las Áreas Administrativas en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el año 2018.*

El desempeño de las áreas administrativas en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel medio (70%) según la encuesta realizada a los directivos, personal administrativo y docentes de dicha Escuela Profesional, el 13%

perciben que el desempeño de las áreas administrativas está en un nivel bajo y tan sólo un 17% de los encuestados manifiestan que los desempeños es alto.

**Tabla 9. Desempeño de las Áreas Administrativas por Dimensiones de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

<b>Nivel de Desempeño de las Áreas Administrativas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Flexibilidad y compromiso institucional</b>		
Bajo	4	17,0
Medio	17	74,0
Alto	2	9,0
<b>Transparencia</b>		
Bajo	5	22,0
Medio	13	56,0
Alto	5	22,0
<b>Planificación y gestión</b>		
Bajo	5	22,0
Medio	12	52,0
Alto	6	26,0
<b>Liderazgo</b>		
Bajo	2	9,0
Medio	18	78,0
Alto	3	13,0
<b>Trabajo en equipo</b>		
Bajo	2	9,0
Medio	19	82,0
Alto	2	9,0
<b>Competencias y Habilidades</b>		
Bajo	4	17,0
Medio	15	66,0
Alto	4	17,0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada sobre el Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la UNC, en el año 2018

La tabla 9; muestra que, el Desempeño de las Áreas Administrativas según **su Dimensión Flexibilidad y compromiso institucional**; la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel medio con un 74,0%, un 17% en un nivel medio y solo 9,0% en un nivel alto. En la **Dimensión Transparencia**; la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel bajo con un 22,0%, seguido de un nivel medio con un 56,0% y solo 22,0% en un nivel alto. En la **Dimensión Planificación y gestión**; la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel medio con un 52,0% seguido de un nivel alto con un 26,0% y 22,0% en un nivel bajo. En la **Dimensión Liderazgo**; la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel medio con un 78,0% seguido de un bajo con un 9,0% y solo 13,0% en un nivel alto. En la **Dimensión Trabajo en equipo**; la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel medio con un 82,0%, seguido de un nivel bajo con un 9,0% y solo 9,0% en un nivel alto. En la **Dimensión Competencias y Habilidades**; la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel medio con un 66,0% seguido de un nivel bajo con un 17,0% y solo 17,0 % en un nivel alto.





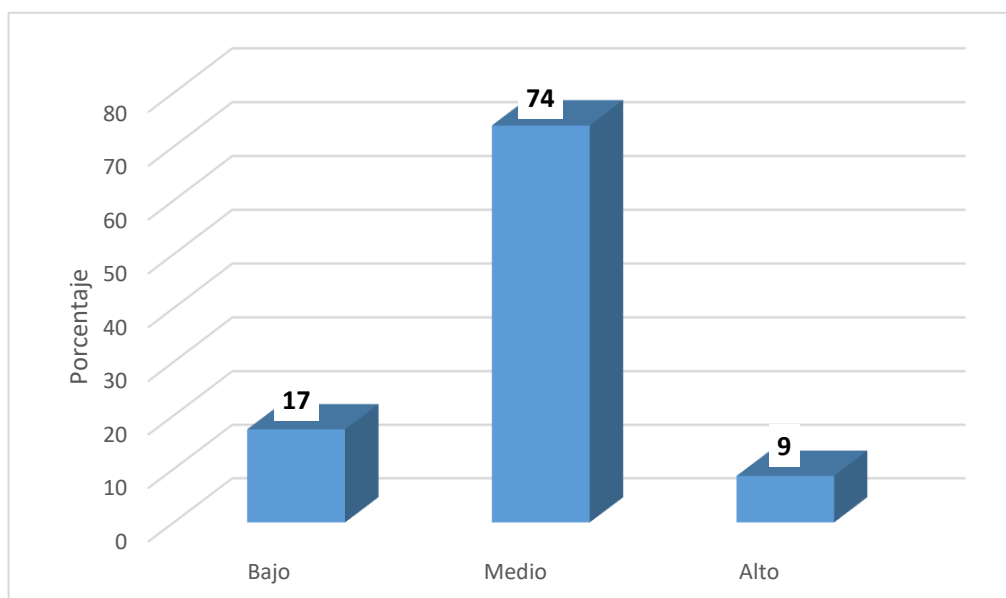
*Figura 12.* Desempeño de las Áreas Administrativas por Dimensiones en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica durante el año 2018.

Como se observa en la figura 12, sobre el desempeño de las áreas administrativas en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca, encontramos que lo más destacado es planificación y gestión es el desempeño esta planificación se da en lo referente a los espacios, tiempos y recursos y de esta manera se mejora los procedimientos; también vemos que la flexibilidad y compromiso institucional es otro desempeño que viene destacando en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica esto demuestra que existe oportunidades de ascender y progresar y el personal se siente satisfecho con el ambiente y la cultura organizacional; en lo referente al trabajo en equipo se fomenta la discusión en equipos, propiciando un clima agradable, aplicando la tolerancia, respeto y buen trato entre los integrantes de la Escuela; en lo referente al desempeño de competencias y habilidades se demuestra automotivación, entusiasmo y confianza en lograr resultados y esmerándose por conseguirlos; sobre el desempeño de transparencia se considera

que los trámites para acceder a los servicios brindados por la Escuela Profesional son adecuados y transparentes y el desempeño referente al liderazgo se demuestra que los directivos aún les falta habilidades para convencer e influir en sus colaboradores lo cual permitirá involucrar más en la solución de problemas haciendo una dirección participativa.

Luego del procesamiento de los datos se obtuvieron los siguientes resultados:

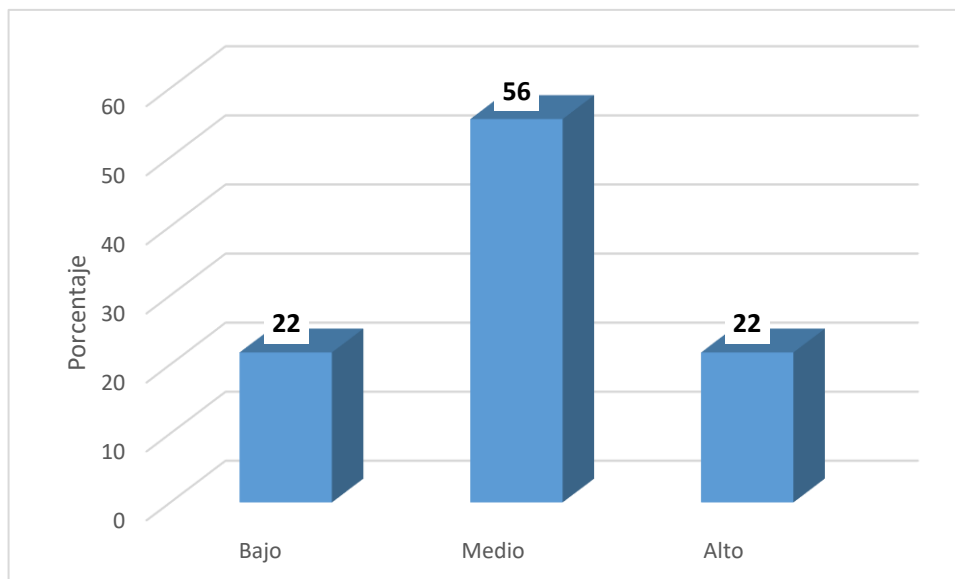
**a) Dimensión flexibilidad y compromiso institucional en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.**



*Figura 13.* Flexibilidad y compromiso institucional en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.

Tal como se observa en la figura 13, en su dimensión flexibilidad y compromiso institucional en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, se observa que un 17% de los encuestados manifestaron que su nivel es bajo, por otro lado, un 74% de los encuestados perciben que se encuentra en un nivel medio y un 9% establece que se encuentra en un nivel alto.

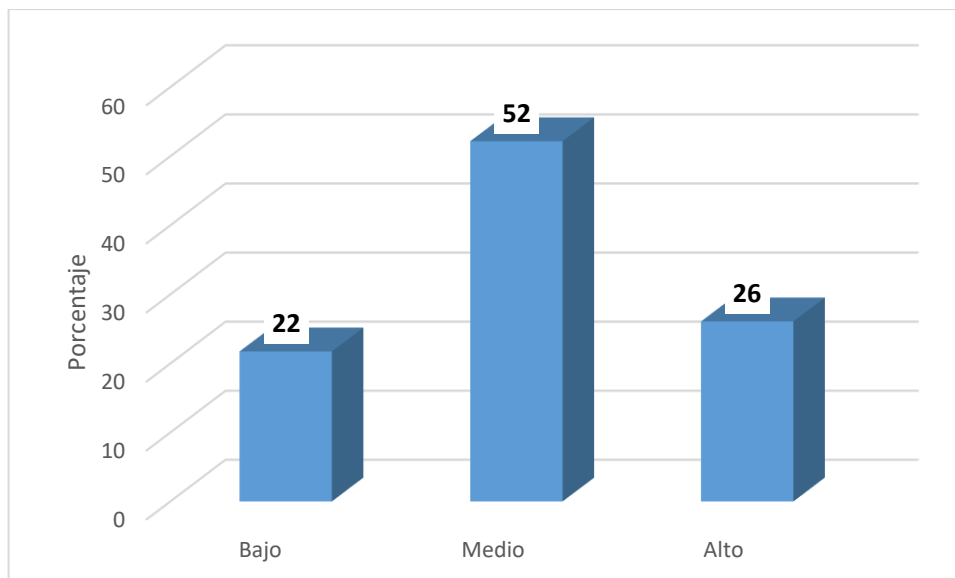
**b) Dimensión transparencia en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.**



*Figura 14.* Transparencia en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.

Con respecto a la transparencia en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, se observa en la figura 14 que un 22% de los encuestados manifestaron que su nivel es bajo, por otro lado, un 56% de los encuestados perciben que se encuentra en un nivel medio y un 22% establece que se encuentra en un nivel alto.

**c) Dimensión Planificación y gestión de la Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.**



*Figura 15.* Planificación y gestión de la Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.

En la figura 15, se observa que la planificación y gestión en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, se observa que un 22% de los encuestados manifestaron que su nivel es bajo, por otro lado, un 52% de los encuestados perciben que se encuentra en un nivel medio y un 26% establece que se encuentra en un nivel alto.

#### d) Dimensión liderazgo

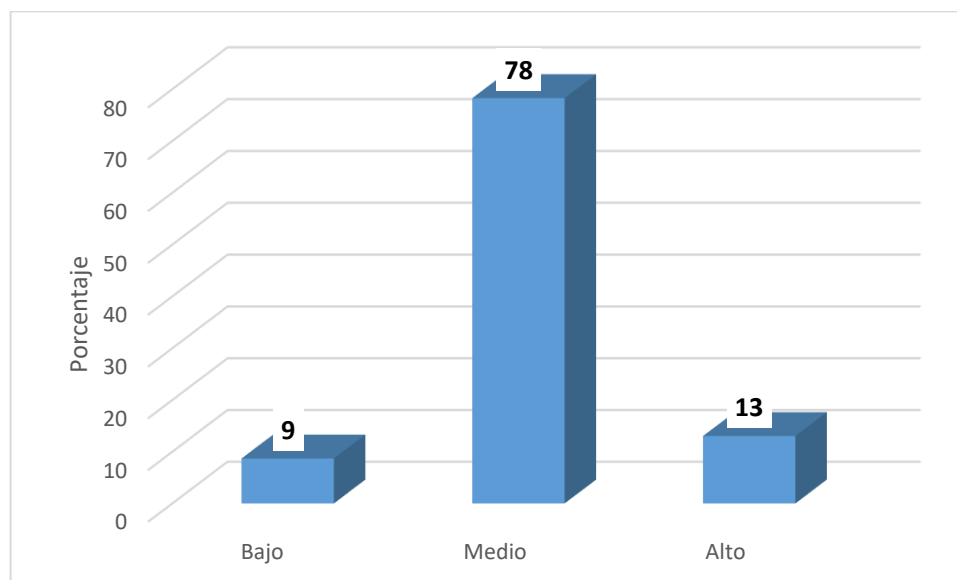
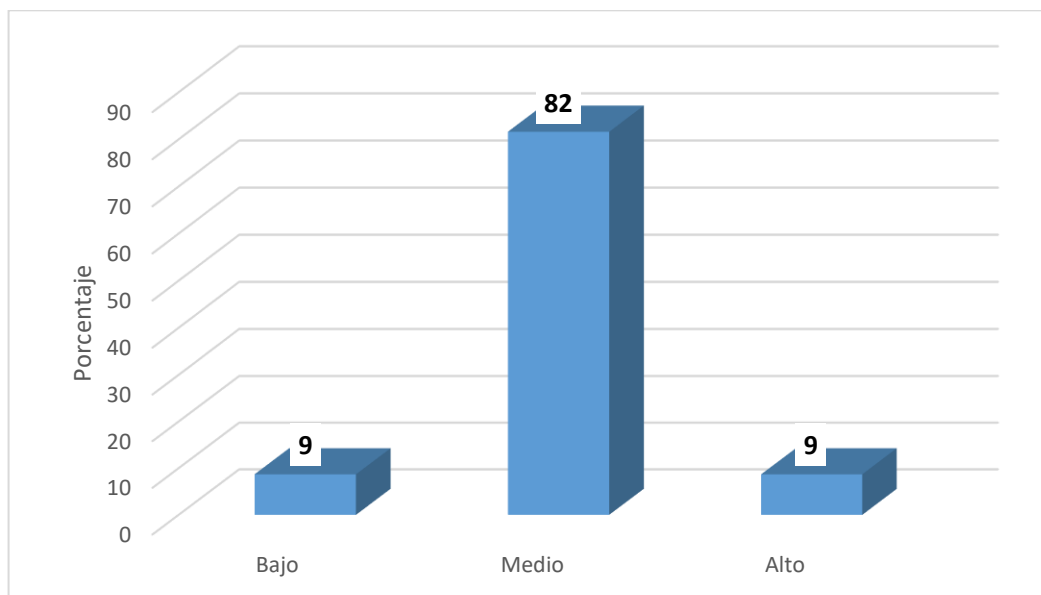


Figura 16. Liderazgo de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.

En la dimensión liderazgo en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, en la figura 16 se observa que, un 9% de los encuestados manifestaron que su nivel es bajo, por otro lado, un 78% de los encuestados perciben que se encuentra en un nivel medio y un 13% establece que se encuentra en un nivel alto.

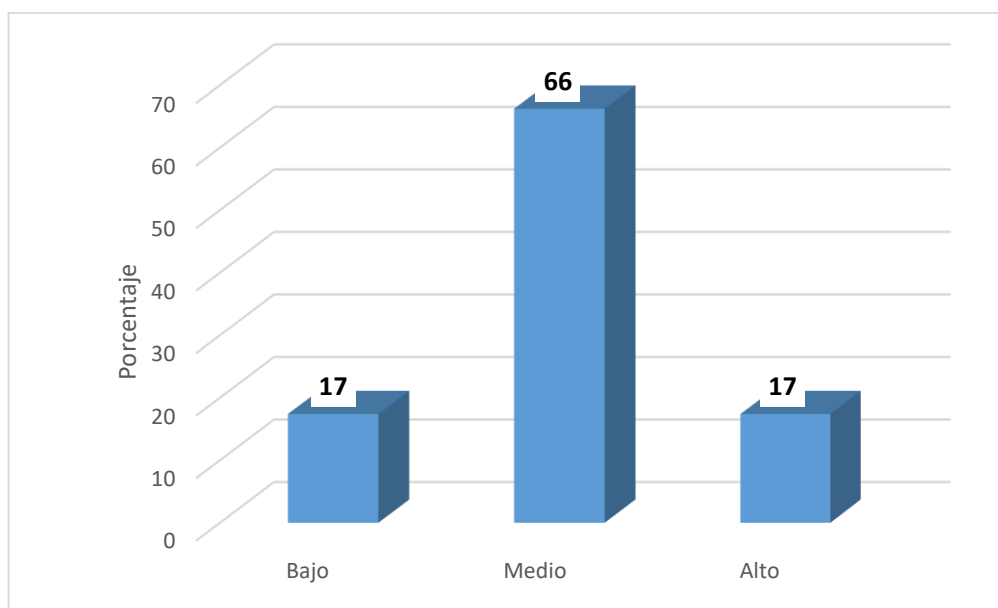
**e) Trabajo en equipo de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.**



*Figura 17.* Trabajo en equipo de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.

En la Figura 17 se observa que en la dimensión Trabajo en Equipo en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, un 9% de los encuestados manifestaron que su nivel es bajo, por otro lado, un 82% de los encuestados perciben que se encuentra en un nivel medio y un 9% establece que se encuentra en un nivel alto.

**f) Competencias y habilidades de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.**



*Figura 18.* Competencias y habilidades de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica, durante el año 2018.

En la dimensión Competencias y Habilidades en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca, en la figura 18 se observa que un 17% de los encuestados manifestaron que su nivel es bajo, por otro lado, un 66% de los encuestados perciben que se encuentra en un nivel medio y un 17% establece que se encuentra en un nivel alto.

### 5.1.3 Contrastación de hipótesis

Formulación de las hipótesis estadísticas

- Ho: No existe una relación *significativa* entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca
- H1: Existe una relación *significativa* entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca

Tabla 10. Correlación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica

		Total Gestión del Conocimiento
Total desempeño	Rho de Spearman	,819
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente: Encuesta realizada de gestión del conocimiento aplicada a la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la UNC.

#### Interpretación:

Como el valor de significancia (valor observado) es menor que  $\alpha=0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) rechazamos la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la alternativa (H1). Luego podemos concluir que a un nivel de significancia de 0,05 existe una correlación *significativa* entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño de las Áreas Administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca. El valor de rho = 0,819, eso nos demuestra que existe una correlación muy alta entre la gestión de conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas.



## 5.2 Discusión de Resultados

El comportamiento de la gestión del conocimiento en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca presenta características particulares que es importante destacar que la gestión del conocimiento se observa que predomina el nivel medio (65%), así como en sus tres dimensiones, creación del conocimiento 70,0%, almacenamiento y transferencia 57,0% y aplicación y uso del conocimiento 52%; en lo referente al desempeño de las áreas administrativas vemos que también predomina el nivel medio con un (70%), también en sus seis dimensiones flexibilidad y compromiso institucional 74%, transparencia 56%, planificación y gestión 52%, liderazgo 78%, trabajo en equipo 82%, competencias y habilidades 66%; y con una correlación muy fuerte entre la gestión del conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca ( $\rho=0,819$ ;  $p=0,000$ ).

Dichos resultados se asemejan a los de Hurtado (2017), quien encontró relación y correlación entre el desempeño laboral en los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de gestión del conocimiento más frecuente en los trabajadores que se ubican en un nivel medio (52,1%), y un nivel de desempeño laboral medianamente eficiente (55,8%) de los trabajadores en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua.

Ramos (2017), encontró que la relación entre *Gestión del conocimiento y desempeño laboral en los docentes de la Universidad de Ciencias y Humanidades, existe una* relación positiva ( $\rho= 0,849$ ) y significativa ( $p=0,001$ ), esto quiere decir que a mayores valores de creación del conocimiento, existirán mayores niveles en el desempeño laboral, comparado con lo resultados encontramos la correlación de la gestión del conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas de la Escuela

Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca (rho=0,819; p=0,000).

Para Obispo (2017), en su tesis Gestión del conocimiento y el desarrollo docente en la Institución Educativa San Pedro de Chorrillos, del distrito de Chorrillos, 2017. Determinó que existe relación positiva entre el desempeño docente en la institución educativa “San Pedro de Chorrillos” del distrito de Chorrillos con la creación de conocimiento se relaciona directa (Rho= 0,776) y significativamente ( $p=0,000$ ) con el desempeño docente, la transferencia de conocimiento se relaciona directa (Rho= 0,742) y significativamente ( $p=0,000$ ) con el desempeño docente y la aplicación de conocimiento se relaciona directa (Rho= 0,707) y significativamente ( $p=0,000$ ) con el desempeño docente; comparado con lo resultados encontramos la correlación de la gestión del conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Universidad Nacional de Cajamarca (rho=0,819; p=0,000).

## VI. CONCLUSIONES

1. El nivel de gestión del Conocimiento en Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentra en un nivel medio con un 65%, seguido del nivel bajo 22% y sólo el 13% en el nivel alto.
2. El desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cajamarca se encuentran en un nivel medio con un 70%, el nivel alto con 17% y 13% en el nivel bajo.
3. La relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de las áreas administrativas en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica de la Facultad de Ingeniería de la universidad Nacional de Cajamarca es muy alta ( $Rho=0,819$ ,  $p=0,000$ ).

## VII. RECOMENDACIONES

1. A otros investigadores proseguir la línea de investigación sobre gestión del conocimiento en otras Facultades o dependencias administrativas de la universidad Nacional de Cajamarca.
2. Promover el trabajo colaborativo entre el personal administrativo y docente de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica.
3. Evaluar el desempeño de las otras áreas administrativas y gestionar el conocimiento. Aprovechando al máximo el conocimiento que se viene generando de forma sistemática y rutinaria tanto en la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica como en la Universidad Nacional de Cajamarca.
4. Aplicar un programa basado en la gestión del conocimiento, diseñado según sus necesidades para evaluar mejor el desempeño de las áreas administrativas de la Escuela Profesional de Ingeniería Geológica

### VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, V. H. (19 de agosto de 2018). *Universidad Nacional del Santa*. Fonte: Métodos de la Investigación:  
[http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivoz/curzoz/metodos\\_de\\_la\\_investigacion\\_\\_\\_abril\\_phd.pdf](http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivoz/curzoz/metodos_de_la_investigacion___abril_phd.pdf)
- Arambarri, J. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como*. Universidad de Córdoba. Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. 2014. Acceso em 20 de Agosto de 2018, disponible em  
<http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/12114/2014000000942.pdf?seq>
- Artiles, S., & Pumar, M. (2013). *Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones (Knowledge Management: Elements for Improving the Identification Process in Organizations)*. Sevilla - España: Gecontec: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, Vol. 1 (2) 2013 ISSN 2255-5684. Acceso em 25 de Agosto de 2017, disponible em  
<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=3441180880880830661040160050121000650200880690850270261270890251201051101171191090730291140360131070610380260090100110701041160240690910480411190821170800130190211070070530210750901030930920060891220080970871190>
- Beuchot, M. (2003). *Hermenéutica analógica y del umbral*. Salamanca: San Esteban
- Caceres, R. (2015). *La Gestión del Conocimiento de los Procesos Logísticos de los Trabajadores en la Unidad Técnica de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca utilizando KMATOODLE*. Tesis pregrado, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.

- CEVALSI. (junio de 2001). *La Gestión del Conocimiento en la Sociedad de la Información*. (F. OVSI, Editor, & A. P. Villar, Produtor) Fonte: Centro Valenciano para la Sociedad de la Información: [www.cevalsi.ovsi.com](http://www.cevalsi.ovsi.com)
- Chacón-Cruz, E., & Tamayo, M. (2017). Gestión del Conocimiento Organizacional en la universidad: Un enfoque de dirección centrado en el capital humano. *ROCA. Revista científico - educacional de la provincia Granma.*, 121-135.
- Chávez, P. (2004). *Historia de las Doctrinas Filosóficas* (Tercera ed.). Ciudad de Mexico: Pearson. Fonte: <https://books.google.com.pe/books?id=wRk237tfPG4C&pg=PA124&dq=racionalismo+y+empirismo+en+el+conocimiento&hl=es.419&sa=X&ved=0ahUKEwj6r9X4jflSAhVJKyYKHfOkB6UQ6AEIHjAB#v=onepage&q&f=false>
- Foray, D., & Lundvall, B. (1996). *Employment and Growth in the*.
- Harvard Business Review. (2003). *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard University.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación - Sexta Edición* (Sexta Edición ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huamanchumo Jiménez, Y. E. (2014). *Influencia del Taller de Educación Sexual y Reproductiva, en el nivel de conocimientos, de Alumnos del Tercer Grado de Educación Secundaria del Centro Educativo Tupac Amaru II Distrito Florencia de Mora: Marzo - Julio 2014*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Hurtado Pantos, P. F. (2017). *Gestión de conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Moquegua*. Moquegua: Universidad César Vallejo.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la Implementación de Programas de Gestión del Conocimiento en las empresas Chilenas. *Estudios Gerenciales*, 127. Fonte: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleListURL&\\_method=list&\\_Art](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_Art)

icleListID=792597488&\_sort=r&\_st=13&view=c&md5=21e53c86c048ea1d95048022dced55b9&searchtype=a

- Lloria, M. B. (2004). *Diseño Organizativo, Facilitadores y Creación de Conocimiento. Un Estudio Empírico En Las Grandes Empresas Españolas*. Universidad de Valencia. Valencia: Universidad de Valencia.
- Martinez, M. (2011). *Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Agroalimentaria*. Universidad.Politecnica.de.Madrid, Madrid. Fonte: [http://oa.upm.es/6199/I/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/I/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)
- Maturana. (2008). *El sentido de lo humano. Granica, Argentina*. . Granica.
- Moulines, U. (1973). *La estructura del mundo sensible. Sistemas fenomenalistas*. Barcelona: Ariel.
- Nieves, Y. (2014). *Propuesta de un Modelo de Identificación de activos de Aprendizaje Organizacional para Instituciones de Educación Superior*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León. Acceso em 05 de Setiembre de 2017, disponível em <http://eprints.uanl.mx/4825/1/1080214000.pdf>
- Nonaka & Takeuchi. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University. Press.
- Nonaka & Takeuchi. (2011). *The wise leader. how ceos can learn practical wisdom to help them do what's right for their companies-and society*. Cambridge, estado de Massachusetts: Harvard Business.
- Nonaka, I. (2007). *The Nowledge-creating Company*. Cambridge, estado de Massachusetts: Harvard Business.
- Nonaka, I. y. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México D.F: Oxford Press.

- Obispo. (2017). *Gestión del conocimiento y el desempeño docente en la institución educativa San Pedro de Chorrillos*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Garden City, N.Y. : Anchor Books, 1967, ©1966.
- Ramos, H. (2017). *Gestión del conocimiento y desempeño laboral en los docentes de la universidad de ciencias y humanidades, Lima norte, 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid : Real Academia Española.
- Rosental, & Ludin. (1973). *Conocimiento*. Fonte:  
<http://www.ecured.cu/index.php/Conocimiento>
- Rueda, M. (2014). *La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales*. Getafe: Universidad Carlos III de Madrid.
- Sánchez, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Acceso em 19 de Diciembre de 2018, disponible em Scielo Analytics - Cuba:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006&lng=es&tlng=es).
- Sanz, M. (2017). *Convergencia de la Gestión del Conocimiento y el eLearning en el Portfolio Profesional*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Schorcht, N. &. (2009). Knowledge Valuation Management System-Design of a Holistic System for Strategic Knowledge Planning. *Paper Presented at the 10th conference European Conference on Knowledge Management*. Vicenza, S., (p. 747).
- Segarra, M., & Bou, J. (2004). *Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico*. Castellon: Universitat Jaume I.



Sistema de gestión integrada de capital humano. Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Normas Cubanas 3000 - 3002*. La Habana - Cuba.

Tarí Guilló, J. J., & García Fernández, M. (2009). Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una revisión de la Literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 139-152.

Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de Competencias*. Acceso em 15 de Diciembre de 2018, disponible em [http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario\\_de\\_competencias\\_0.pdf](http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf)

Zubiri, X. (1982). *Inteligencia y Logos*. Madrid: Alianza Editorial.

## APÉNDICES

GESTION DEL CONOCIMIENTO																												
Descripcion	Creación del conocimiento								TGC1	Transferencia y gestion del del conoc.								TGC2	Aplicación y uso del conocimiento								TGC3	Total_GC
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8		P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16		P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24		
Directivo 1	5	5	3	5	3	5	4	5	35	3	3	4	3	5	2	3	3	26	5	5	3	4	3	5	3	3	31	92
Directivo 2	4	4	2	2	4	4	5	4	29	2	2	2	4	2	2	3	2	19	4	4	2	3	4	3	4	3	27	75
Administrativo	4	1	1	3	4	3	4	4	24	3	4	2	3	4	3	2	3	24	4	5	3	4	3	4	3	3	29	77
Docente 1	2	1	4	1	2	4	3	3	20	2	1	1	3	2	2	2	2	15	3	2	3	3	3	3	3	2	22	57
Docente 2	2	1	3	3	2	3	4	4	22	2	2	3	2	1	2	2	2	16	3	4	5	2	2	3	2	3	24	62
Docente 3	3	1	1	3	5	4	3	3	23	2	1	2	2	2	1	3	2	15	3	3	3	3	3	4	3	3	25	63
Docente 4	3	1	3	1	4	3	4	4	23	3	2	2	3	4	2	2	1	19	3	3	2	5	2	3	1	2	21	63
Docente 5	3	3	2	3	2	4	4	3	24	2	2	3	3	2	2	3	2	19	4	4	3	2	3	3	4	4	27	70
Docente 6	2	2	1	1	3	3	3	3	18	2	1	3	2	2	1	2	2	15	3	3	3	3	2	5	3	4	26	59
Docente 7	1	1	3	2	2	4	4	5	22	3	2	2	1	4	2	2	1	17	3	5	2	3	3	3	4	3	26	65
Docente 8	2	1	3	3	4	3	3	3	22	2	2	2	2	2	1	3	2	16	3	3	3	2	2	4	1	4	22	60
Docente 9	3	2	1	1	3	4	3	4	21	2	4	2	3	3	2	2	2	20	4	3	2	3	4	3	3	4	26	67
Docente 10	2	1	3	1	4	3	3	3	20	1	2	2	3	2	2	2	2	16	3	4	3	4	1	4	3	3	25	61
Docente 11	4	1	3	4	2	4	4	4	26	2	1	2	2	3	2	4	2	18	3	3	2	3	3	3	1	4	22	66
Docente 12	1	2	1	3	4	3	3	4	21	1	2	2	2	2	2	2	1	14	3	4	4	2	1	3	3	3	23	58
Docente 13	2	5	2	2	2	4	4	3	24	2	1	2	4	2	1	2	2	16	2	3	3	3	2	3	3	3	22	62
Docente 14	2	1	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	2	3	1	3	2	17	4	3	2	4	3	4	1	3	24	62
Docente 15	2	1	2	4	2	4	3	4	22	1	2	4	2	2	2	2	1	16	3	4	3	2	1	3	3	2	21	59
Docente 16	2	3	1	3	4	3	3	3	22	2	2	2	3	3	2	3	2	19	3	3	4	3	3	4	3	3	26	67
Docente 17	3	1	3	2	3	3	4	4	23	2	2	1	1	2	1	2	2	13	3	4	4	2	3	3	1	3	23	59
Docente 18	3	2	4	3	3	5	3	4	27	1	1	4	3	3	2	3	3	20	4	3	3	3	2	4	2	3	24	71
Docente 19	2	5	2	4	2	4	3	3	25	2	2	2	2	2	1	2	1	14	3	4	2	2	3	3	3	4	24	63
Docente 20	3	2	1	1	4	2	4	4	21	2	2	2	3	3	2	1	2	17	3	4	3	3	3	5	4	3	28	66
	60	47	52	58	71	82	81	84	535	46	45	53	58	60	40	55	44	401	76	83	67	68	59	82	61	72	568	1504

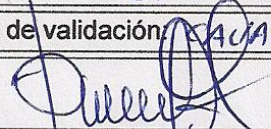
DESEMPEÑO DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS																														
Flexibilidad y compromiso institucional				Transparencia				Planificación y gestión				Liderazgo				Trabajo en equipo				Competencias y Habilidades				Total_DArea						
PD1	PD2	PD3	PD4	TD1	PD5	PD6	PD7	PD8	TD2	PD9	PD10	PD11	PD12	TD3	PD13	PD14	PD15	PD16	TD4	PD17	PD18	PD19	PD20		TD5	PD21	PD22	PD23	PD24	TD6
5	4	4	4	17	5	4	4	3	16	3	5	4	4	16	4	3	3	2	12	4	5	4	3	16	5	4	5	3	17	94
4	4	3	5	16	4	4	3	4	15	3	5	5	4	17	2	3	4	4	13	3	3	5	3	14	3	5	4	3	15	90
4	5	3	4	16	3	5	4	4	16	4	4	4	5	17	2	2	2	3	9	4	4	3	3	14	4	3	4	4	15	87
2	2	3	3	10	3	3	3	2	11	3	3	1	3	10	2	4	2	2	10	3	2	3	4	12	3	2	3	3	11	64
3	2	3	2	10	3	2	3	2	10	4	5	5	3	17	2	1	2	1	6	5	3	4	3	15	2	3	5	3	13	71
3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	3	5	3	3	14	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	71
3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	69
4	4	3	4	15	4	3	4	3	14	5	5	4	4	18	2	1	2	1	6	4	3	4	3	14	3	3	3	3	12	79
2	1	3	3	9	3	3	3	2	11	4	4	3	3	14	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	5	3	4	3	15	69
4	3	3	3	13	3	3	3	3	12	5	3	3	3	14	2	2	2	1	7	3	3	3	4	13	3	3	4	3	13	72
3	3	4	2	12	3	3	5	3	14	5	3	5	3	16	2	2	2	2	8	3	5	3	3	14	3	3	3	3	12	76
4	3	3	3	13	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	2	1	2	2	7	5	3	3	3	14	3	3	3	3	12	73
3	2	4	3	12	3	3	3	3	12	3	5	3	3	14	2	2	3	1	8	3	3	3	3	12	3	2	3	3	11	69
4	2	3	3	12	3	2	3	3	11	3	3	5	3	14	2	2	1	2	7	4	3	3	4	14	2	3	2	3	10	68
2	1	4	2	9	3	2	3	3	11	4	1	3	3	11	2	1	2	2	7	3	2	3	2	10	3	2	4	3	12	60
3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	4	3	14	1	2	2	2	7	3	2	3	4	12	2	3	4	3	12	69
3	2	3	3	11	3	2	3	4	12	5	4	5	3	17	2	2	2	1	7	4	3	3	2	12	3	3	3	3	12	71
2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	2	2	2	2	8	3	3	2	3	11	2	4	2	3	11	65
3	4	5	4	16	3	3	3	4	13	4	5	3	4	16	2	2	3	2	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	78
3	2	3	3	11	3	3	3	4	13	3	3	5	3	14	2	2	2	1	7	4	3	3	3	13	4	2	3	3	12	70
4	3	3	4	14	3	3	3	3	12	5	5	4	3	17	2	1	2	4	9	3	5	3	3	14	3	3	4	3	13	79
3	2	4	20	29	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	2	2	3	1	8	4	3	4	3	14	3	4	3	3	13	89
3	3	3	4	13	3	3	4	3	13	4	3	5	3	15	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13	74
74	64	77	91	306	73	69	75	72	289	86	88	87	75	336	47	45	51	44	187	80	73	74	71	298	71	71	79	70	291	1707

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

### ENCUESTA

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad en la redacción de los ítems	✓			
Pertinencia de la variable con los indicadores	✓			
Relevancia del contenido	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

Observaciones:

Validado por: <i>Mg. Ing. CARLOS APARICIO ARTEAGA</i> DNI. N°: <i>18071268</i>
Profesión: <i>INGENIERO DE SISTEMAS</i>
Lugar de Trabajo: <i>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA</i>
Cargo que desempeña: <i>DIRECTOR E.P. de INGENIERIA DE SISTEMAS</i>
Lugar y fecha de validación: <i>CAJAMARCA, 05 DE OCTUBRE DE 2018</i>
Firma: 

## ENCUESTA N° 1

### INSTRUCCIONES GENERALES

Esta encuesta es anónima y personal, dirigida a docentes, directivos y personal administrativo de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería Geológica.

Esta encuesta es un acercamiento a la realidad concreta sobre aspectos importantes de las siguientes variables:

- I. Gestión del Conocimiento.
- II. Desempeño de las Áreas Administrativas.

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas de la encuesta, lo que permitirá un acercamiento a la realidad concreta de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería Geológica.

### INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

Agradecemos colocar un aspa en el recuadro correspondiente y hacer un brevísimo desarrollo cuando se le solicita aclarar alguna respuesta específica.

<b>N° Encuesta:</b> _____	
<b>ENCUESTA PARA LA VARIABLE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	
Nombre del Encuestador:	<u>EDUARDO ALAMIRO BARRANTES MEJIA</u>
Entidad:	Escuela Académico Profesional de Ingeniería Geológica
Dirección:	Av. Atahualpa N° 1050
Fecha:	____ / ____ / 2018
<b><u>DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO</u></b>	
1. Condición del encuestado	Directivo <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/>
2. Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
3. Leyenda	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Ítem	Indicador	Respuesta				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Creación del conocimiento</b>					
1	Considera usted que los directivos y/o jefes de la institución interactúan entre sí, favoreciendo la creación del conocimiento.					
2	Considera usted que en su área de trabajo siempre se captura el conocimiento no documentado (know-how) de los colaboradores.					
3	Considera usted que la institución comparte información informal y formal, frecuentemente y sin trabas.					
4	Considera usted que la institución tiene un eficiente sistema de exploración de información interna y externa.					
5	Considera usted que la información obtenida por diversas fuentes es eficientemente procesada e integrada al interior de la institución.					
6	Considera usted que la modificación e innovación de actividades laborales se basa en el uso de nuevos conocimientos y habilidades.					
7	Considera usted que el impacto que se está obteniendo con el Sistema de Gestión del Conocimiento de la institución es positivo.					
8	Considera usted que la institución es capaz de desechar la información.					
	<b>Dimensión 2: Almacenamiento y transferencia del conocimiento</b>					
9	Considera usted que las bases de datos de la institución proporcionan información necesaria para la ejecución de las labores.					
10	Considera usted que en la institución existen procesos para recoger propuestas y convertirlas como parte del conocimiento de ella misma.					
11	Considera usted que en la institución se puede acceder a las bases de datos y documentos físicos a través de algún tipo de red informática.					
12	Considera usted que la capacidad de crear nuevos procesos, ideas o prácticas se basa en los conocimientos compartidos.					
13	Considera usted que el desempeño laboral mejora cuando se aplican nuevos conocimientos y habilidades compartidos.					
14	Considera usted que la institución realiza inversiones en la adquisición de tecnologías de la información y del conocimiento.					
15	Considera usted que los colaboradores de la institución transfieren y comparten conocimientos mutuamente.					
16	Considera usted que la institución dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas.					
	<b>Dimensión 3: Aplicación y uso del conocimiento</b>					
17	Considera usted que en el establecimiento de alianzas y redes externas con otras instituciones ayudan a fomentar el conocimiento.					
18	Considera usted que los acuerdos de cooperación con universidades y centros tecnológicos ayudan a fomentar el conocimiento.					
19	Considera usted que en la institución se ofrecen oportunidades de capacitación para mejorar las habilidades de los colaboradores.					
20	Considera usted que en la institución se hace uso de base de datos sobre patentes, informes técnicos, publicaciones científicas, etc.					
21	Considera usted que los colaboradores toman decisiones basadas en la aplicación de conocimientos previamente generados.					
22	Considera usted que los documentos digitales de la website de la institución se accesan con facilidad para su uso y aplicación.					
23	Considera usted que los procesos son documentados a través de manuales, estándares o normas de calidad, entre otros.					
24	Considera usted que los colaboradores dan soluciones mediante la generación de nuevo conocimiento a cuestiones que afectan a toda la institución.					

## ENCUESTA N° 2

### INSTRUCCIONES GENERALES

Esta encuesta es anónima y personal, dirigida a docentes, a directivos y personal administrativo de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería Geológica.

Esta encuesta es un acercamiento a la realidad concreta sobre aspectos importantes de las siguientes variables:

- I. Gestión del Conocimiento.
- II. Desempeño de las Áreas Administrativas.

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas de la encuesta, lo que permitirá un acercamiento a la realidad concreta de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería Geológica.

### INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

Agradecemos colocar un aspa en el recuadro correspondiente y hacer un brevísimo desarrollo cuando se le solicita aclarar alguna respuesta específica.

<b>N° Encuesta:</b> _____	
<b>ENCUESTA PARA LA VARIABLE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>	
Nombre del Encuestador:	<u>EDUARDO ALAMIRO BARRANTES MEJIA</u>
Entidad:	Escuela Académico Profesional de Ingeniería Geológica
Dirección:	Av. Atahualpa N° 1050
Fecha:	____ / ____ / 2018
<b><u>DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO</u></b>	
1. Condición del encuestado	Directivo <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/>
2. Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
3. Leyenda	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo



**DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

Ítem	Indicador	Respuesta				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Flexibilidad y compromiso institucional</b>					
1	Considera usted que se siente orgulloso de los servicios ofrecidos por la institución.					
2	Considera usted que su remuneración va de acuerdo a su desempeño y logros alcanzados en la institución.					
3	Considera usted que existen oportunidades de ascender y progresar en la institución.					
4	Considera usted que se siente satisfecho con el ambiente y la cultura organizacional de la institución.					
	<b>Dimensión 2: Transparencia</b>					
5	Considera usted que los trámites para acceder a los servicios de la institución son adecuados y convenientes.					
6	Considera usted que los medios tecnológicos para acceder a la información, tales como el buscador y el portal de transparencia se encuentran actualizados.					
7	Considera usted que la transparencia económica ejecutada está sustentada en los programas, las consultorías, etc.					
8	Considera usted que la institución gestiona de manera eficaz los canales formales de información del quehacer institucional (boletín informativo, semanario, redes sociales, etc.).					
	<b>Dimensión 3: Planificación y gestión</b>					
9	Considera usted que su estilo de trabajo genera credibilidad frente al manejo de información y ejecución de actividades.					
10	Considera usted que resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.					
11	Considera usted que los servicios de la institución responden a los objetivos y a las necesidades de la ciudadanía.					
12	Considera usted que se respeta la planificación en lo referente a espacios, tiempos, apoyos y recursos.					
	<b>Dimensión 4: Liderazgo</b>					
13	Considera usted que los directivos tienen la habilidad para convencer e influir en los colaboradores.					
14	Considera usted que posee una actitud positiva, con iniciativa hacia la mejora, al logro y a la no resistencia al cambio. Es proactivo.					
15	Considera usted que es consciente de sus debilidades y fortalezas para adecuarlos a situaciones y exigencias específicas y cambiantes.					
16	Considera usted que se involucra a todos los colaboradores en la solución de los problemas (dirección participativa).					
	<b>Dimensión 5: Trabajo en equipo</b>					
17	Considera usted que aporta información relevante, actualizada y atinente a los desafíos que debe enfrentar el equipo.					
18	Considera usted que se fomenta la reflexión y discusión en el equipo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás.					
19	Considera usted que los directivos analizan el desempeño, empleando métodos de supervisión y evaluación.					
20	Considera usted que se propicia un clima de equipo agradable, de tolerancia, respeto, y buen trato.					

		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 6: Competencias y Habilidades</b>					
21	Considera usted que busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por la institución.					
22	Considera usted que se adapta al cambio ante situaciones nuevas o cambios en los planes de trabajo asignados o instrucciones nuevas.					
23	Considera usted que demuestra automotivación, entusiasmo y confianza en lograr resultados; se esmera por conseguirlos.					
24	Considera usted que la medición del desempeño y el reconocimiento contribuye al desarrollo de la calidad en la institución.					