

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2020.**

TESIS

Presentada por:

Mg. Gabriela Isabel Heredia Álvarez

ORCID: 0000-0002-1649-0206

Asesor:

Dr. Ascención Américo Flores Flores

ORCID: 0000-0001-9426-5357

**Para obtener el grado académico de:
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

TACNA – PERÚ

2021

PÁGINA DEL JURADO
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis
“INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2020.”

Presentada por:

Mg. Gabriela Isabel Heredia Álvarez

Tesis sustentada y aprobada el 28 de diciembre de 2021; ante el
siguiente jurado

PRESIDENTE: Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez

SECRETARIO: Dra. Eloyna Lucia Peñaloza Arana

VOCAL: Dr. Javier Gustavo Oyarse Cruz

ASESOR: Dr. Ascención Américo Flores Flores

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Mg. Gabriela Isabel Heredia Álvarez, en calidad de egresada de Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 00412773.

Soy autor (a) de la tesis titulada:

INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2020

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de

Doctora en Administración, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

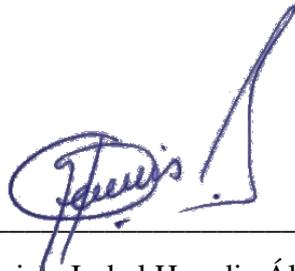
Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor

(a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención

presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna 28 de diciembre de 2021



Mg. Gabriela Isabel Heredia Álvarez

DNI: 00412773

AGRADECIMIENTOS

A Dios , por la oportunidad que me da de obtener conocimientos y saber difundirlos, a la UPT por el interés en la formación de docentes capacitados y de nivel ,y a mi familia por su comprensión en todo este tiempo .

DEDICATORIA

A mis muy queridos y nunca olvidados padres, Osvado y Anuja, por su luz y amor eternos. A mi hijo Matías Heredia A. por ser mi inspiración.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	13
RESUMEN	14
ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.2.1 Interrogante principal	26
1.2.2 Interrogantes secundarias	26
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.4.1 Objetivo general	29
1.4.2 Objetivos específicos	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	30
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.1.1. Antecedentes de la gestión del conocimiento	30
2.1.2. Antecedentes de la productividad laboral (VD)	35
2.2 BASES TEÓRICAS	40
2.2.1. Gestión del conocimiento	40
2.2.2. Productividad Laboral	59
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	82
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	85
3.1 HIPÓTESIS	85
3.1.1 Hipótesis general	85
3.1.2 Hipótesis específicas	85
3.2 VARIABLES	85

3.2.1	Identificación de la variable independiente	85
3.2.2	Identificación de la variable dependiente	88
3.3	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	90
3.3.1.	Tipo de investigación básica	90
3.3.2.	Investigación no experimental	90
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	90
3.5	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	90
3.5.1.	Ámbito de la investigación	91
3.5.2.	Tiempo social	91
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA	91
3.6.1	Unidad de estudio	91
3.6.2	Población	91
3.6.3	Muestra	91
3.7	PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	92
3.7.1	Procedimiento	92
3.7.2	Técnicas	92
3.7.3	Instrumentos	93
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	95
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	95
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	95
4.2.1	Alpha de Cronbach	95
4.3	RESULTADOS	97
4.3.1.	Gestión del conocimiento (VI)	97
4.3.2.	Productividad (VD)	107
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	117
4.5.1.	Verificación de Hipótesis General	117
4.5.2.	Verificación de Hipótesis Específicas	118
4.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	123
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
5.1	CONCLUSIONES	125
5.2.	RECOMENDACIONES	127

5.3. PROPUESTA	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ANEXOS	134
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA – INFORME FINAL	144
ANEXO B: MATRIZ OPERACIONAL	145
ANEXO C: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	146
ANEXO D: AUTORIZACIÓN DE RECOPIACIÓN DE DATOS	151
ANEXO E: ENCUESTA	152
ANEXO F: BASE DE DATOS	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala de Likert – variable independiente	87
Tabla 2 Escala de Likert – variable dependiente	88
Tabla 3 Resumen de procesamiento de casos	95
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad	96
Tabla 5 Muestras confianza sobre tu trabajo realizado	97
Tabla 6 Después del trabajo dedicas un tiempo para adquirir mayor conocimiento	98
Tabla 7 Las experiencias vividas ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral	99
Tabla 8 El conocimiento aprendido y el personal de la oficina	100
Tabla 9 Compartes tus conocimientos de manera explícita con los colegas	101
Tabla 10 El conocimiento explícito es base para la efectividad organizacional	102
Tabla 11 Resolución de problemas relacionados a la educación virtual	103
Tabla 12 Utiliza recursos tecnológicos e informáticos	104
Tabla 13 Aportas ideas para mejorar el desempeño de la universidad	105
Tabla 14 Muestras habilidad y experiencia en tu área	106
Tabla 15 El nivel de comunicación interna es adecuado	107
Tabla 16 Muestran disciplina como factor de seguridad	108
Tabla 17 Utilizan métodos para lograr un clima favorable	109
Tabla 18 La remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas	110
Tabla 19 Los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza	111
Tabla 20 Está satisfecho con la remuneración que percibe	112
Tabla 21 Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones	113
Tabla 22 Los supervisores muestran interés en su trabajo	114
Tabla 23 Alguna vez ha mostrado estrés laboral producto del COVID	115
Tabla 24 La actualización del personal facilita el trabajo	116
Tabla 25: Correlación hipótesis general	117
Tabla 26: Correlación primera hipótesis específica	118
Tabla 27: Correlación segunda hipótesis específica	119
Tabla 28: Correlación tercera hipótesis específica	120
Tabla 29: Correlación cuarta hipótesis específica	121

Tabla 30: Correlación quinta hipótesis específica

122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo espiral de la creación del conocimiento organizacional	44
Figura 2: Cuatro formas de conversión del conocimiento	47
Figura 3: Diagrama de Realización Personal	69
Figura 4: Tamaño de la muestra	91
Figura 5: Muestras confianza sobre tu trabajo realizado	97
Figura 6: Después del trabajo dedicas un tiempo para adquirir mayor conocimiento	98
Figura 7: Las experiencias vividas ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral	99
Figura 8: El conocimiento aprendido y el personal de la oficina	100
Figura 9: Compartes tus conocimientos de manera explícita con los colegas	101
Figura 10: El conocimiento explícito es base para la efectividad organizacional	102
Figura 11: Resolución de problemas relacionados a la educación virtual	103
Figura 12: Utiliza recursos tecnológicos e informáticos	104
Figura 13: Aportas ideas para mejorar el desempeño de la universidad	105
Figura 14: Muestras habilidad y experiencia en tu área	106
Figura 15: El nivel de comunicación interna es adecuado	107
Figura 16: Muestran disciplina como factor de seguridad	108
Figura 17: Utilizan métodos para lograr un clima favorable	109
Figura 18: La remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas	110
Figura 19: Los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza	111
Figura 20: Está satisfecho con la remuneración que percibe	112
Figura 21: Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones	113
Figura 22: Los supervisores muestran interés en su trabajo	114
Figura 23: Alguna vez ha mostrado estrés laboral producto del COVID	115
Figura 24: La actualización del personal facilita el trabajo	116

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está relacionado a la gestión del conocimiento y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. El tipo de estudio es investigación básica, el diseño de investigación es explicativa y aplicada. Considerando que, en UPT, la productividad, no es muy adecuada por la falta de capacitaciones y socialización de directivas internas planteadas. Asimismo, se considera también el sistema de gestión de conocimiento como indicador de la eficiencia, competitividad así como otros indicadores a contemplar que influyen directamente en la productividad. Metodológicamente se trabajó con una muestra de 197 colaboradores, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario por cada variable. La tesis permitirá mejorar el capital intelectual de la universidad, teniendo en cuenta que se va a desarrollar las habilidades de los colaboradores para adquirir información, transformándolo en conocimiento e incorporándolo a la institución como aprendizaje, para compartirlo y así propiciar una mejor productividad y cambio.

El presente trabajo está ligado a la línea de investigación en administración, que relaciona directamente la productividad, satisfacción laboral y el clima organizacional que permite a través de propuestas técnicas lograr una mejor gestión universitaria llenando el vacío que se ha evidenciado en todo el proceso de investigación. Un clima favorable permite un compromiso estable de los colaboradores con su institución y puede tanto ayudar a la generación de éste clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad. La productividad de los colaboradores es un indicador del resultado del impacto global por haber incrementado el conocimiento, las capacitaciones y moral de los colaboradores, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los usuarios.

Finalmente, se observa que en la hipótesis general el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.658 y el nivel de significancia es 0.001 (p-valor). Existiendo un nivel de correlación alto por lo tanto se concluye que existe influencia entre la gestión

del conocimiento y la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

Palabras Clave: Gestión de conocimiento, productividad, clima organizacional. Universidad Privada de Tacna, satisfacción del trabajo.

ABSTRACT

This research work is related to knowledge management and its influence on the labor productivity of the collaborators of the Private University of Tacna, period 2020. The type of study is basic research, the research design is explanatory and applicative. Considering that, in UPT, productivity is not very adequate due to the lack of training and socialization of internal directives. Likewise, the knowledge management system is also considered as an indicator of efficiency, competitiveness, as well as other indicators to be considered that directly influence productivity. Methodologically, a sample of 197 collaborators was used, the survey was used as a technique and a questionnaire was applied as an instrument for each variable. The thesis will improve the intellectual capital of the university, taking into account that the skills of the collaborators will be developed to acquire information, transforming it into knowledge and incorporating it into the institution as learning, to share it and thus promote better productivity and change.

The present work is linked to the line of research in administration, which directly relates productivity, job satisfaction and the organizational climate that allows, through technical proposals, to achieve better university management, filling the gap that has been evidenced in the entire research process. A favorable climate allows a stable commitment of the collaborators with their institution and can both help to generate this suitable climate, as well as contribute directly to the increase in productivity. The productivity of the collaborators is an indicator of the result of the global impact for having increased the knowledge, training and morale of the collaborators, as well as the innovation and improvement of internal processes and user satisfaction. Finally, it is observed that in the general hypothesis the Spearman Rho coefficient amounts to 0.658 and the level of significance is 0.001 (p-value). There being a high level of correlation, therefore, it is concluded that there is an influence between knowledge management and labor productivity of the collaborators of the Private University of Tacna, period 2020.

Key Words: Knowledge management, productivity, organizational climate. Private University of Tacna, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La mejora continua relacionada a la productividad no se manifiesta en su totalidad, por lo que la gestión del conocimiento adquiere importancia en la medida que se apoya como estrategia para resolver los problemas que se presentan en diferentes dimensiones. Los problemas de las organizaciones están relacionados con las deficiencias y dificultades para realizar procesos efectivos de monitoreo, seguimiento y control de las acciones y actividades que realiza la entidad para la generación de servicios que respondan a las expectativas y necesidades de los clientes.

La productividad entendida como el uso efectivo de las capacidades y recursos de la organización en la fabricación de productos o prestación de servicios, está asociada al conocimiento que las personas tienen de las acciones y actividades que se ejecutan en los diversos procesos realizados. Esto implica vincular los temas de gestión del conocimiento, control total de pérdidas y productividad.

De la premisa anterior el desarrollo del presente trabajo de investigación está relacionado a determinar como la gestión del conocimiento influye en la productividad de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna [UPT] para proponer un modelo de gestión que ayude a optimizar sus recursos y posibilidades teniendo en cuenta que el conocimiento tácito e implícito influyen en la capacidad de gestión de la universidad. Así también colocar al conocimiento como elemento central de un nuevo paradigma productivo para que los colaboradores puedan ser más productivos. Es por ello, que se ha considerado la gestión del conocimiento para contar con un adecuado desarrollo institucional promoviendo la productividad laboral del personal en la universidad porque viene a ser su capital más importante y la correcta administración del mismo, una de sus tareas más decisivas, teniendo en cuenta que la cultura del conocimiento debe formar parte del consenso de la comunidad universitaria, observando que muchas veces los altos funcionarios directivos no desean innovar animándose a continuar con métodos tradicionales y los docentes y no docentes también en actitud conformista han sido el tópico para no alcanzar al máximo la productividad laboral.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en cinco capítulos, en el Capítulo I, se desarrolla todo lo relacionado el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación; en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos; en el Capítulo III se desarrolla la metodología, el tipo de investigación, diseño, sistema de hipótesis y variables, población y muestra; en el Capítulo IV se muestran los resultados y su discusión y contrastación de hipótesis; en el Capítulo V se desarrollan las conclusiones y sugerencias; de los resultados obtenidos, finalmente se concluye que existe influencia significativa entre la gestión del conocimiento y la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las principales causas que han llevado a realizar la presente investigación son: la falta de indicadores de desempeño y beneficios medibles, insuficientes incentivos a los colaboradores, inadecuada planificación, diseño, coordinación y evaluación; capacidad inadecuada de los gestores del conocimiento y de los que trabajan ése conocimiento por consiguiente todo lo mencionado incide directamente en la productividad. Esta productividad conlleva a que los objetivos no se cumplan adecuadamente y no exista una buena comunicación entre los colaboradores de la universidad. Por lo anteriormente descrito se considera que en la Universidad Privada de Tacna se diagnostica una falta de mejora continua en la productividad.

Hoy en día la gestión del conocimiento ha adquirido mucha importancia en las empresas porque se puede conocer a profundidad como el conocimiento tácito e implícito influyen en la capacidad de gestión de la empresa. Es por ello, que las instituciones han comenzado a considerar la gestión del conocimiento para contar con un adecuado desarrollo institucional promoviendo la productividad laboral del personal docente y no docente en la universidad porque viene a ser su capital más importante y la correcta administración del mismo, una de sus tareas más decisivas.

“Ahora se habla de la “economía del conocimiento”, de la “sociedad de la información”. Los datos sobre el perfil educativo de los colaboradores, sobre el uso de tecnologías, sobre la importancia de las innovaciones técnicas en la sociedad o en las empresas, muestran que entramos a nivel mundial en una nueva etapa de la Humanidad. En este contexto, a pesar de las coyunturas el potencial de recursos humanos calificados, ... en América Latina puede considerarse suficiente para adoptar otro modelo de desarrollo con uso intensivo de conocimiento y con mejores posibilidades de bienestar colectivo. El problema es que la clase dirigente aún no

tiene conciencia de esta perspectiva y por lo tanto carece de políticas de conocimiento.” (Pérez, 2017, pág. 18)

De acuerdo a Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2017) en el Perú sólo hay un investigador por cada 5 000 personas de la población económicamente activa [PEA], asimismo gasta el 0,08% del Producto Bruto Interno [PBI] en investigación y desarrollo, siendo esta cifra muy inferior a casos como el de Colombia (0,25%), Chile (0,38%) y México (0,54%).

Respecto a la gestión del conocimiento se pueden adoptar dos perspectivas. La primera consiste en aprovechar este enfoque con técnicas gerenciales a fin de mejorar el funcionamiento de las organizaciones universitarias. La segunda coloca a las universidades en la función estratégica de transferir conocimientos a la sociedad, el Estado y la economía para crear un proceso de desarrollo. (Pérez, 2017, pág. 20)

Las universidades necesitan informatizar su organización, valorizar su capital intelectual e introducir innovaciones inteligentes para optimizar sus recursos y posibilidades. Por otro lado, la Universidad puede ampliar y multiplicar sus recursos y capacidades, atendiendo las demandas sociales, del Estado y de las empresas. Se sostiene que más importante que los recursos presupuestarios es la capacidad para formar profesionales o la existencia de grupos de investigación, es el modo de articulación de los productores de conocimiento con las necesidades sociales. (Pérez, 2017, pág. 20)

Porter (1991) citado en (Pérez, 2017, pág. 20) sostiene que el “despliegue de los factores” de la economía es más importante que la posesión de factores como el capital o los recursos naturales. La gestión del conocimiento supone un interés de parte de los dirigentes universitarios. Sin una fuerte motivación, sin un compromiso de los dirigentes, las técnicas para mejorar la formación docente o no docente la informatización organizacional, la reforma curricular u otras iniciativas pueden quedar trucas.

La cultura del conocimiento tiene que formar parte del consenso de la comunidad universitaria. La “cultura del conocimiento” se puede construir

por distintos caminos. En algunas universidades de Chile o de Brasil se apela a programas interdisciplinarios que vinculan profesores e investigadores de distintas disciplinas. En Argentina, el Programa de Incentivos, ofrecen subsidios para permitir que miles de profesores iniciaran proyectos de investigación. Socializar el conocimiento “tácito” que se encuentra en las experiencias y saberes de los mismos miembros de la comunidad universitaria es una de las alternativas que se puede señalar a través de los procesos de “conversión” de conocimientos que proponen Nonaka y Takeuchi. Las cátedras de teoría de las organizaciones, de políticas educativas, de teoría del conocimiento, de gestión de recursos humanos y otras, pueden volcarse a mejorar el funcionamiento de la Universidad y fomentar la “reflexividad” o el autoconocimiento de los mismos actores universitarios también forma parte de la gestión del conocimiento (Pérez, 2017).

Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, por cuanto cada persona está sujeta, a la influencia de muchas variables y entre ellas, son muy diversas las diferencias en cuanto a aptitudes y actitudes, patrones de comportamiento y, por tanto, su productividad laboral.

“No obstante, existen empresas que han llevado a cabo estos procesos con éxito ya que han centrado su estrategia de cambio en el fortalecimiento, desarrollo y gestión de su capital humano, mediante el empoderamiento de procesos, manejan comunicaciones claras y transparentes, establecen objetivos y metas de cambio, permiten la participación de los colaboradores en la implementación y el fortalecimiento del cambio; así como emplea estrategias efectivas de gestión de personal que faciliten este proceso. De esta manera, el desarrollo organizacional está ligado con una administración y gestión efectiva de las personas, unido a la implementación de tecnologías y crecimiento organizacional.”
(Pardo, 2014, pág. 40)

La administración de las instituciones ha sido fundamental para que estas tengan el éxito necesario, una adecuada gestión institucional es un factor

importante que se debe de considerar para el desarrollo ya sea de las instituciones públicas o privadas, más aún cuando está encaminado a determinar la potencialidad que posee cada uno de sus colaboradores, de esta manera se logrará medir la productividad laboral con eficiencia y eficacia que entrega cada persona con el afán de demostrar un trabajo de calidad y ésta sea su carta de presentación que le permita un mayor desarrollo profesional, teniendo en cuenta la importancia para la universidad poder contar con una adecuada gestión del conocimiento lo que va relacionado con la productividad laboral hacia una institución de calidad. Es por ello, que las instituciones han comenzado a considerar la gestión del conocimiento que permita contar con un adecuado desarrollo institucional promoviendo la productividad laboral del personal docente y no docente en la universidad porque viene a ser su capital más importante y la correcta administración del mismo, una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea sencilla, por cuanto cada persona está sujeta, a la influencia de muchas variables y entre ellas son muy diversas las diferencias en cuanto a aptitudes y actitudes, patrones de comportamiento y, por tanto, su productividad laboral. En el caso de la productividad laboral diversos autores coinciden que principales causas muestran debilidades que arrojan la carencia de un estudio de métodos previos para el desarrollo de capacitaciones de alto nivel para los colaboradores.

En este punto es importante constatar si existe el clima organizacional y la satisfacción laboral en esta institución por lo que amerita entender si esta relación se da pues de acuerdo a Manosalvas, & Quintero, (2015)

“En la sociedad del conocimiento en la que nos desenvolvemos en la actualidad (Dean & Kretschmer, 2007 citado en Manosalvas (2015, pág. 6), caracterizada por un entorno competitivo, dinámico y complejo; el conocimiento y la innovación se han convertido en los recursos dominantes de la economía contemporánea (Delgado, Martín-de-Castro, Navas-López, & Cruz-González, 2013 citado en Manosalvas (2015, pág. 6)...en este sentido, uno de los aspectos que

ha recibido mayor atención es la satisfacción laboral, toda vez que la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano.

Toma tiempo poder, preparar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos así como la fuga del talento humano de las instituciones es muy difícil afrontarla con las mismas soluciones adoptadas para la pérdida de capital o de equipamiento. Actualmente, las instituciones presentan el problema de la falta de conocimiento del personal en el desarrollo de las tareas operacionales y atención al público ante la solicitud de algún servicio que requiere, se observa que no se hace un análisis exhaustivo soportado por las herramientas tecnológicas que se utilizan, las cuales tiene un impacto directo en el logro de los objetivos de productividad establecidos.

Se observa en la alta dirección que gran parte del equipo de colaboradores son trasladados de manera interna mejor dicho de otras áreas u oficinas en las cuales han visto otro tipo de gestión, los aplicativos que manejan son distintos, los procesos y flujos varían considerablemente, gran parte de estas personas trasladadas han sido derivadas a diferentes oficinas sin contar con su opinión y lo muestran en las actitudes al momento de desarrollar sus tareas lo cual se plasma en los resultados de productividad laboral. Este problema tiene su origen en la carencia de conocimientos técnicos profesionales, gestión de clientes, manejo de aplicativos e inteligencia emocional al abordar a los clientes ante sus solicitudes. Esta falta de conocimiento viene ocasionado deficiencias en los resultados y objetivos cualitativos y cuantitativos poniendo en riesgo el cumplimiento adecuado de funciones, constantemente se tiene quejas del personal y no se le da una solución sólida, por parte de nuestro funcionario contratante, quien muchas veces nos exige separar a los colaboradores menos productivos el cual nos afecta nuestro indicador de rotación por formación de las personas. Se muestra debilidades que arrojan la carencia de un estudio de métodos previos para el desarrollo de las capacitaciones de alto nivel para el personal nuevo.

Un clima laboral favorable permite un compromiso estable de los colaboradores con su institución y puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad. La productividad de los colaboradores es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado el conocimiento, las capacitaciones y moral de los colaboradores, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Muchas veces los altos funcionarios directivos no desean innovar animándose a continuar con métodos tradicionales y, el personal docente y no docentes también en actitud conformista han sido el tópico para no alcanzar al máximo la productividad laboral. Sin darse cuenta que esta forma de pensar puede llevar a obtener un producto de deficiente calidad, por ello los colaboradores no docentes deben mejorar la gestión del conocimiento, trabajando arduamente en el cambio radical de administrar la universidad de la mejor manera.

Entendiéndose el sistema de gestión de conocimiento como indicador de eficiencia, competitividad y otros indicadores a contemplar es también el envejecimiento de la fuerza de trabajo que hace necesario generar empleos sostenibles, es decir, con la propiedad de mantener y posibilitar la permanencia en ellos de los colaboradores, ahora y en el futuro. Estudiar las diferencias y particularmente las relativas a la edad es considerado un tema de investigación relevante para informar a la teoría y la gestión de las organizaciones con respecto a los colaboradores en sus distintas edades y, particularmente, en la etapa de la mitad de la carrera, que a menudo es descuidada al privilegiarse la investigación sobre el trabajo y el envejecimiento. El presente trabajo ligado a la línea de investigación en administración, valorará y relacionará directamente la satisfacción laboral, clima organizacional y productividad que permitirá a través de propuestas técnicas lograr una mejor gestión universitaria llenando el vacío que se ha evidenciado en todo el proceso de investigación.

La presente investigación se ha realizado en la UPT por ser una institución de prestigio en el sur del Perú, con más de 30 años de actividad

académica, licenciada lo cual amerita mantener una mejora continua relacionada a la productividad y siendo mi persona uno de los colaboradores identificados con la institución se pretende aportar con el presente trabajo a la mejora correspondiente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cómo influye la gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020?

1.2.2 Interrogantes secundarias

1. ¿En qué medida la falta de conocimiento influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020?
2. ¿De qué manera el conocimiento tácito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020?
3. ¿En qué medida el conocimiento explícito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020?
4. ¿De qué manera las características académicas influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020?
5. ¿De qué manera las habilidades y experiencias influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica, teniendo en cuenta que del análisis efectuado se podrá mejorar el capital intelectual de la universidad, teniendo en cuenta que de la relación de gestión del conocimiento con la productividad laboral de UPT que es una realidad compleja, enmarcada en un medio actual caracterizado por la competitividad, globalización, crisis mundial, desarrollo tecnológico y enfoque centrado en el crecimiento, donde resulta clave la gestión del conocimiento para lograr el éxito de la universidad, resulta importante desarrollar las habilidades de los colaboradores para adquirir información, transformándolo en conocimiento e incorporándolo a la institución como aprendizaje, para compartirlo y así propiciar el cambio. Esto es muy importante ya que existe un consenso generalizado acerca de la existencia de una correlación entre gestión del

conocimiento y éxito empresarial, llámese productividad y entre gestión del conocimiento y adaptabilidad de la universidad. Los resultados de la presente investigación se convertirán en un documento también de beneficio para las entidades educativas ya que con esto aplicarán el nuevo modelo de gestión de conocimiento relacionado con la productividad laboral. Con lo indicado se va a permitir contar con un modelo de gestión de conocimiento a través de una adecuada planeación, organización, dirección y control, lo que permitirá tomar decisiones acertadas y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales propuestos para la Universidad Privada de Tacna.

Teórica

El presente trabajo de investigación se justifica, teniendo en cuenta que con el análisis efectuado se plantea mejorar la gestión del conocimiento, bajo un pensamiento completo (mediante el pensar con pertenencia, multidimensional, reflexivo y sentido evolutivo) que deberá alinearse con la productividad, en cumplimiento con los objetivos y metas de la Universidad Privada de Tacna.

Metodológica.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica teniendo en cuenta que va a permitir proporcionar una base metodológica llamada a cumplir su verdadero rol protagónico en la construcción de una mejor sociedad, para aportar a la construcción de nuevos modelos y mejorar el conocimiento de los colaboradores que posibilite la productividad laboral.

Económica.

Se justifica teniendo en cuenta que va a permitir desarrollar las funciones encargadas, respondiendo a una necesidad y obligatoriedad que se tiene hacia la comunidad y actores involucrados, ello orientado a la gestión del conocimiento que busca relacionar el conocimiento que tienen los colaboradores con la productividad.

Práctica

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica, teniendo en cuenta que, con los resultados obtenidos, se va a aportar al conocimiento que tienen los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna y se impartirá el impacto que ha de tener como profesionales productivos.

Social

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica teniendo en cuenta que, con los resultados obtenidos, ayudará a la formación del trabajador universitario y el conocimiento que permita transformar y mejorar la condición de vida de los seres humanos y del medio natural y social.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Analizar si influye la gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar de qué manera la falta de conocimiento influye en la productividad de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
- Determinar si el conocimiento tácito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
- Establecer de qué manera el conocimiento explícito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
- Analizar de qué manera las características académicas influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
- Comprobar si las habilidades y experiencias influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes de la gestión del conocimiento

2.1.1.1. Tesis

Quirós, (2015) en su tesis para optar el grado de doctor en Administración de Empresas y Comercialización de la Universidad de Sevilla, titulada: *“Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial”* concluye que la aplicación del análisis semántico y el uso de las memorias como fuente de información sobre los principales temas en materia de Recursos Humanos desde el punto de vista empresarial aportan un nuevo enfoque al estudio del distanciamiento entre teoría y práctica, producido a partir de los años setenta, en un campo tan importante como el de los Recursos Humanos. El resultado es la constatación de cuáles son los temas de Recursos Humanos que son considerados más importantes por científicos y empresarios en función de sus publicaciones, artículos científicos en el primer caso y memorias en el segundo, y la comparación entre ambos.

Martín (2011) en su tesis para optar el grado de doctor en el departamento de organización de empresas y comercialización e investigación de mercado de la Universidad de Valladolid, titulada: *“Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas”*, en la que concluye que la influencia de la gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos, constatando tanto la necesidad de incluir nuevas medidas de resultados que no sean sólo financieras, como la necesidad de profundizar en las etapas intermedias por las que esta influencia tiene lugar.

Almadana (2016) en su tesis para optar el grado de doctor de la Universidad de Málaga, titulada: *“Dirección estratégica de recursos humanos y*

compensación total”, en la que el objeto principal del estudio ha sido estudiar la importancia de la compensación total dentro de la estrategia de recursos humanos y determinar si es la retribución extrínseca financiera directa la más valorada dentro de la misma, así como la tendencia de los demás tipos de retribución en la organización de acuerdo a la importancia en el desarrollo de la estrategias de la organización y en concreto, a la atracción, retención de capital humano. En cuanto a la metodología desarrollo un trabajo cuantitativo analizando una muestra de 39 profesionales de recursos humanos de importantes organizaciones en Málaga. La tesis ayuda a comprender la complejidad de estudiar a una organización y a la vez da luces para comprender el tipo de preguntas necesarias para poder profundizar el estudio que se está realizando.

Rodriguez & Rodriguez (2018) en su tesis para optar el grado de doctor en el departamento de economía financiera y contabilidad de la Universidad de Valladolid, titulada: “*Capital humano y su aportación al resultado de la empresa: análisis en el sector industrial*”, en donde el objetivo ha sido averiguar en qué grado y sentido influye el capital humano en los resultados del sector industrial a partir de un modelo econométrico elaborado al efecto. En cuanto la metodología uso la base de datos Asset 4 de Thomson Reuters Datastream para un período temporal de 2007 a 2014, ambos inclusive. El documento aporta a la investigación un modelo interesante de poder replicar.

Gonz (2013) en su tesis para optar el grado de doctor en la Universidad Autónoma de Barcelona, titulada: “*Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*”, en donde concluye que: La aplicación del Análisis Semántico y el uso de las memorias como fuente de información sobre los principales temas en materia de Recursos Humanos desde el punto de vista empresarial aportan un nuevo enfoque al estudio del distanciamiento entre teoría y práctica, producido a partir de los años setenta del siglo pasado, en un campo tan importante como

el de los Recursos Humanos. Este nuevo enfoque implica una nueva forma de analizar la realidad subyacente en este campo del saber, encuadrándose en el campo de investigación emergente de la aplicación de la Minería de Datos a la Gestión de los Recursos Humanos. El Análisis Semántico ha permitido detectar las estructuras temáticas subyacentes en dos corpus de documentos, los artículos científicos en materia de Recursos Humanos y las memorias empresariales, su estudio mediante el Análisis Clúster y la comparación de ambas. Aporta a la investigación en determinar qué tipos de modelos se pueden desarrollar para explorar la variable de estudio.

Pesantez (2017) en su tesis para optar el grado de doctor en ciencias administrativas de la Universidad Mayor de San Marcos, titulada: *“El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador”*, en donde concluye que: Los resultados del presente estudio demuestran que sí existe una incidencia positiva directa del capital humano en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador en un alto nivel, ya que de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo una relación del 0,82; y de acuerdo al coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall existe una relación aceptable entre el capital humano y la competitividad de 0,358, De la misma manera se comprobó que sí existe una asociación positiva directa de la innovación del capital humano generada a partir de sus conocimientos sobre la competitividad de las PYMES.

2.1.1.2. Artículos científicos

Pardo & Díaz (2014) en su artículo científico de Elsevier Doyma, titulada: *“Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.”* tuvo como propósito general comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional. El estudio ha detectado el

impacto del cambio organizacional. La muestra de empresas estudiadas corresponde a un grupo de 81 líderes de talento humano.

Yepes, (2019) en su artículo científico de la Science of Human Action de la Universidad Católica Luis Amigó, titulada: *“El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional”*, concluye que, en la actualidad, el talento humano se ha convertido en un factor estratégico para adicionarle valor agregado a las empresas, por medio de la innovación y la transformación organizacional. La gestión humana juega un papel fundamental en la organización debido a que el éxito de la misma va ligado sustancialmente a su equipo de trabajo, el cual debe enfocarse en alinearse con los objetivos organizacionales y los requerimientos que surjan de ellos, siendo altamente competitivos y garantizando a la compañía un mejoramiento en su desempeño a través del aprendizaje organizacional, en efecto esto les aporta un crecimiento a nivel personal, profesional y ayuda a la empresa en el logro de los resultados esperados.

Cuentas, (2018), en su artículo científico titulado: *“La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior”*, en la que concluye que: el clima en la organización no dispone de los elementos necesarios para propiciar un escenario adecuado para la inversión de capital humano por parte de los docentes. Debido a que, por un lado, no se establece el vínculo entre el aporte individual de cada colaborador con los objetivos y estrategias macro de la institución (alineación estratégica). Asimismo, no existe un conocimiento cabal de las competencias de los docentes a fin de ver como cada uno puede contribuir efectivamente con el desarrollo de la organización. Tampoco, existe una valoración de sus aportes en la gestión y no se cuenta con un sistema de incentivos formalizado para los docentes que aliente su inversión de capital humano.

Tejedo (2015) en su artículo científico titulado: *“Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social”*, en donde concluye que: la relevancia que ha adquirido el Capital Humano, suscitada por la generación de conocimiento y la preocupación por un desarrollo sostenible en el marco de la responsabilidad social, al igual que la necesidad por una información más completa y transparente, en aras a que las empresas se comporten de una manera socialmente responsable, nos ha llevado a estudiar la política divulgativa de las empresas con relación al mismo. Las conclusiones de este estudio sugieren que, es escasa la información que revelan las empresas del Ibex 35 en sus informes anuales. Quizás, uno de los motivos por los cuales no suministran información puede deberse a que son un recurso muy valioso y no quieren informar más allá de lo exigido legalmente por miedo a sus competidores. Ello se debe a que es un bien valioso, pero no es propiedad de la empresa, puesto que sus empleados tienen poder de decisión propio y en cualquier momento pueden abandonar la empresa.

Agudelo (2018) en su artículo científico titulado: *“Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia”*, en la que concluye que: La contribución de este artículo está enmarcada en tres aspectos fundamentales. El primero, es que no se encontraron investigaciones empíricas en el Valle del Cauca que analicen la formación del talento humano y su relación con la estrategia organizacional, cuyo abordaje también es limitado a nivel internacional a pesar de la importancia de los recursos humanos y su gestión para el éxito competitivo de las organizaciones (Wilkinson, 1999; Cardon y Stevens, 2004 citados por Camarena y Saavedra, 2018). El segundo es que, aunque se reconoce la importancia del proceso de formación del recurso humano, las organizaciones destinan poco presupuesto para este propósito y tampoco evalúan su eficacia.

2.1.2. Antecedentes de la productividad laboral (VD)

2.1.2.1. Tesis

Rivas (2018) en su tesis para optar el grado de doctora en educación de la Universidad Mayor de San Marcos, titulada: “*Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015*”, en donde se acepta la hipótesis de investigación, es decir que “Existe influencia significativa del clima organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño docente del Departamento Académico de Enfermería de la Facultad de Medicina de la UNMSM” resultado hallado mediante el análisis de regresión múltiple. Por lo que se puede afirmar que a mejor clima organizacional, mejor satisfacción laboral y desempeño docente. A nivel nacional la mayoría de trabajos encontrados van ligados a analizar la variable clima organizacional y satisfacción laboral, más bien no se ha encontrado estudios que vinculen la gestión de conocimiento con los aspectos organizacionales en las universidades.

Calderón, (2018) en su tesis para optar el grado de académico de maestro en psicología organizacional de la Universidad San Martín de Porres, titulada: “*Carga de trabajo, autoeficacia profesional y síndrome de burnout en docentes escolares de Lima Metropolitana*”, en donde concluye que: A partir de los resultados encontrados, puede concluirse de forma general que la carga de trabajo es influyente al burnout en los docentes escolares en contraste con la autoeficacia profesional la cual no presentó similar resultado. En cuanto al análisis de comparación, no se presentaron diferencias según el sexo y el nivel de enseñanza. La carga de trabajo estuvo asociada positivamente con las dimensiones del Burnout de agotamiento emocional [AE] y la indiferencia [IND], pero no con la eficacia profesional [EP]. Se entiende entonces que niveles elevados de carga de trabajo en el docente escolar, puede producir un mayor agotamiento emocional [AE] e indiferencia [IND], las cuales son

consideradas como dimensiones centrales en el Burnout. En el caso de la autoeficacia profesional no estuvo asociada con la AE, dimensión inicial en el desarrollo del Burnout, pero sí estuvo asociada de forma negativa con la IND y positivamente con la EP en el docente escolar. En el estudio participaron 204 docentes de nivel escolar de instituciones de una congregación religiosa. Se han usado la Escala de Carga de Trabajo de la Batería de pruebas UNIPSICO, el cuestionario de Autoeficacia Profesional (AU-10) y el Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS). Para el análisis realizaron una regresión encontrando que la carga de trabajo tuvo un mayor efecto sobre las dimensiones de Agotamiento Emocional (AE; $\beta = .495$) e Indiferencia (IND; $\beta = .338$) del Síndrome de Burnout mientras que Autoeficacia presentó mayor efecto en la dimensión de Eficacia Profesional (EP; $\beta = .460$). Los resultados serán de mucho aporte para la discusión.

Castillo y Sabando (2018) en su tesis de pregrado de la Universidad Católica de Guayaquil, titulado: *“Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017”*, el objetivo del estudio fue aportar con estrategias que en cuanto a la rotación del personal en la compañía Exportadora del Sur, para lo cual realizaron un análisis correlacional desde el punto de vista cuantitativo y a nivel cualitativo se realizó entrevistas al personal de producción a fin de profundizar los hallazgos.

Choque y Piscoya (2013), en su tesis para optar el grado de magister en administración estratégica de empresa otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. En donde se llega a la siguiente conclusión se determina que, si existe una relación muy consistente entre satisfacción laboral y productividad laboral, en efecto, una persona descontenta e insatisfecha en el trabajo se comporta distinta y rinde menos que la persona satisfecha. Las investigaciones cuantitativas que han realizado estudios sobre la relación de ambos constructos (satisfacción laboral y productividad laboral) determinan

que los factores que influyen en la relación no son la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el manager, supervisor o jefe inmediato establece con el personal operativo.

Ochoa (2014) en su tesis de pregrado de la Universidad Rafael Landívar, titulado: *“Motivación y productividad laboral”*, en donde se concluye que: de acuerdo a los resultados derivados del estudio realizado La motivación y su influencia en la productividad laboral en la empresa municipal aguas de Xelaju EMAX. de la ciudad de Quetzaltenango. La motivación influye de manera absoluta en la productividad laboral de cada empleado, como lo confirma en la investigación que se realizó, en donde se demuestra que desde las motivaciones que se viven en el ambiente familiar hasta en la relación con los compañeros de trabajo tiene que ver en el desarrollo integral de los colaboradores.

2.1.2.2. Artículos científicos

Martinez, Oviedo, & Luna,(2013) en su artículo científico, titulado: *“Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral”*, en donde concluye que los avances realizados en el campo han dado frutos y actualmente se están estimando nuevas metodologías y/o herramientas que permitan evaluar las condiciones a las que están expuestos los colaboradores, y de esta manera involucrarlos a conseguir no solo los objetivos financieros y de operaciones de la empresa, sino también los beneficios en pro de su desarrollo personal y profesional.

Mendoza & Moyano (2019) en su artículo científico de la Revista Gerencia y políticas de la salud, titulada: *“Las variaciones de la satisfacción vital según edad y clima organizacional en colaboradores de la salud,2019”*, en la que concluye que de acuerdo con los resultados reportados en la tabla 1, los tres instrumentos utilizados tienen una con habilidad adecuada, $\alpha > 0,80$.

Los resultados obtenidos en los rangos de edades parecen homogéneos respecto de los resultados generales.

Cernas, Mercado, & León (2018), en su artículo científico titulado: *“Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos”*, en donde llega a la siguiente conclusión que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son, muy probablemente, los antecedentes más estudiados del comportamiento humano en el trabajo. Dadas sus implicaciones críticas en la efectividad organizacional, el estudio de tales conceptos se ha extendido al mundo desde su origen en Estados Unidos (principalmente). En paralelo, también se han adoptado las escalas de medición sin, en muchos casos, primero identificar si éstas funcionan similarmente en contextos culturales diferentes. Esta identificación es importante ya que, si las escalas no son equivalentes entre países, un resultado que indique que las medias de satisfacción (o compromiso) difieren (o no) entre ellos, sería dudoso puesto que la posibilidad existe de que tales diferencias sean producto del uso particular que las personas de distintos países dan a tales escalas.

Meza (2017) en su artículo científico titulado: *“Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial”*, en donde concluye que el elemento más importante para una organización debe ser el factor humano, a quien se le debe prestar la debida atención para mantener elevado su nivel emocional y de satisfacción, impidiendo que llegue a realizar actividades que se vuelvan monótonas y sin sentido. De acuerdo al clima organizacional, este es formado por la empresa ya que son factores extrínsecos que el individuo puede percibir a simple vista e incluso hacer uso de ellos, sin embargo, aunque no sean parte de él, en muchas ocasiones se vuelve un impedimento para que pueda desarrollarse en el área laboral por las condiciones de trabajo ya sean climáticas, por los

materiales para su actividad, la presión que ejercen los superiores al exigir los objetivos, por las oportunidades limitadas o cualquier otro factor asociado.

Manosalvas, Manosalvas, & Quintero (2015) en su artículo científico titulado: *“El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación”*, siendo el objetivo principal del estudio analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de salud. Específicamente, el estudio se realizó con una muestra de profesionales que laboraban en diversas áreas del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Esmeraldas. A través de una revisión exhaustiva de literatura relacionada a este tema, se decidió utilizar como base el modelo creado por Chiang, Salazar y Núñez (2007), quienes, a través de un análisis factorial, lograron reducir el número de componentes para, posteriormente, correlacionar cada una de las dimensiones obtenidas de cada constructo, encontrando relaciones significativas entre cada uno de ellos.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión del conocimiento

A partir de los años 80 inicia la aparición de los sistemas de gestión del conocimiento y es a partir de 1995 que la gestión del conocimiento se convirtió en una necesidad empresarial (Uceda, 2015). De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1995) mencionaban que la gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas.

A. El conocimiento

De acuerdo a Maturana y Varela (2008) *“todo conocer es un hacer por el que conoce, entonces todo hacer es conocer”*. La afirmación anterior se relaciona con el presente trabajo de investigación, ya que es necesario aplicar dentro de un contexto organizacional en el cual el conocimiento se debe convertir en innovación. Asimismo, Nonaka y Takeuchi (2011) afirman que el conocimiento es la unidad analítica básica para explicar el conocimiento de las empresas esta creencia parte de que las organizaciones crean y procesan en otras palabras el conocimiento es la fuente de su competitividad. el objetivo es formalizar el conocimiento organizacional como fuente de la ventaja competitiva. Para lo cual existen diferentes tipos de creencias:

Creencia verdadera y justificada. se trata del resultado de un proceso humano y Dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Conjunto de creencias compartidas sobre relaciones causales desarrolladas por las personas dentro de un grupo. (Sanchez & Heene, 1996)

Texto compartido el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo (Brown & Duguid, 1998)

Creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo para la acción eficaz referida Esta última al empleo de habilidades físicas y competencias de actividades cognitivas e intelectuales o de ambas. (Alavi & Leidner, 1999)

Hechos modelos conceptos ideas e instituciones que influyen en la toma de decisiones (Purser & Pasmore, 1992). Es una mezcla de experiencias valores información y saber hacer qué sirve Cómo marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y por lo tanto es Útil para la acción el conocimiento se deriva de la información, así como ésta se deriva de los datos. (Davenport & Prusak, 1998)

Información que ha sido autenticada y que se considera como cierta (Vance, 1997)

Información relevante procesable y basada al menos parcialmente en la experiencia en el contexto empresarial. (Leonard & Sensiper, 1998)

B. Objetivos de la gestión del conocimiento

De acuerdo a Uceda (2015) los objetivos de la gestión del conocimiento serían los siguientes:

Aprovechar de la mejor manera posible el conocimiento existente. son aquellos conocimientos que tienen los empleados a sí mismos son aquellos que se encuentran almacenados como el papel el audio videos base de datos etcétera. El objetivo es que el conocimiento existente sea más productivo.

La renovación del conocimiento de los colaboradores y de la organización por medio de procesos de aprendizaje. Se debe aprender de los competidores y aplicar el nuevo conocimiento. El objetivo es aprender e innovar

Los empleados forman el principal activo de una organización es por eso que el conocimiento individual debe pasar hacia el colectivo esto reduce los riesgos de pérdida de conocimiento y aumenta la velocidad a la que el conocimiento se convierte en productivo.

Qué la organización debe conocer sus competencias actuales para mejorar la ventaja competitiva y así aprovecharse de las nuevas oportunidades.

C. Universidad y gestión del conocimiento

La educación superior, en virtud de sus propios fines y funciones, pareciera ser la destinataria natural de la gestión del conocimiento. Por más razones que en una empresa, la Universidad debe prestar atención a la educación de sus miembros, a la calidad y pertinencia de sus actividades de producción y aplicación de conocimientos, al desarrollo de formas de organización inteligentes. (Pérez, 2017)

Diversos autores como Morin, (1986); García-Guadilla, (1996); Gibbons, (1997) han destacado en los últimos años la necesidad de recentrar la actividad universitaria en torno a la producción y transmisión de conocimientos pasando por encima las rigideces de las escuelas profesionales y de la burocracia académica. Sin embargo, la idea de la Universidad inteligente todavía no se ha abierto paso. (Pérez, 2017)

D. Teoría compleja del conocimiento

Nonaka y Takeuchi reconocen que para elaborar una correcta gestión del conocimiento se requiere una teoría epistemológica (Nonaka, 1999). En el campo universitario la diversidad de visiones del mundo, enfoques disciplinarios y métodos a veces contrastantes. (Pérez, 2017)

Desde esta perspectiva se ha construido una teoría del proceso del conocimiento donde intervienen por lo menos estos aspectos: la existencia de una realidad; la existencia de “sujetos” que son al mismo tiempo receptores, productores, formadores o intérpretes; la producción de lenguajes (naturales, culturales, especializados) mediante los cuales comunicamos los conocimientos; el conjunto de los saberes (conceptos, teorías, enfoques) previamente legitimados por las comunidades científicas; el consenso de las comunidades científicas para legitimar los paradigmas y teorías que se adoptan en la Universidad y en la sociedad.

E. La gestión del conocimiento en la empresa y en la Universidad

La empresa contemporánea tiene entre sus propósitos administrar con eficiencia su “capital intelectual”, es decir, su capacidad técnica, sus

recursos humanos, su capacidad de innovación. La educación superior tiene límites difusos en cuanto a la búsqueda de nuevos conocimientos, la libre indagación puede llevar a cualquier descubrimiento. La empresa tiene fines determinados y desea aprovechar al máximo el potencial de conocimiento de sus miembros para lograr esos fines.

F. ¿En qué se acercan la “gestión del conocimiento” de las empresas y de la educación superior?

En ambos casos los administradores están obligados a elaborar un “conocimiento del conocimiento”. Tanto la Universidad como la empresa están interesados en definir el currículo adecuado de un futuro ingeniero, economista, abogado en función de las demandas de la sociedad. El campo de la “gestión del conocimiento” supone compartir la idea de que se marcha hacia una “sociedad del conocimiento”, o sea, a un sistema donde cada vez más la producción económica, el poder político y la organización social dependerán del dominio de conocimientos avanzados.

El administrador académico tradicional dirige el registro de los alumnos, el control docente, la distribución de aulas, prepara informes para el Consejo Superior, preside algunas comisiones. Generalmente administra estructuras, cargos, espacios. Generalmente ignora, como todo el mundo, los progresos que hacen los profesores e investigadores en sus disciplinas. A veces se interesa sobre los rendimientos académicos de los alumnos, pero rara vez encomienda alguna investigación al respecto.

2.2.1.1. Teorías de Nonaka

Según (Nonaka & Takeuchi, 1995) citado en (Rojas & Torres, 2017), proponen una Teoría para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, cuyo conocimiento lo definen como "creencia verdadera justificada" (p.21) para reflejar el conocimiento actual en el que se enmarca la existencia del mismo. Esta creación de conocimiento organizacional se definió como:

". la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la

organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas"(p. 3).

A. Teoría de la creación del conocimiento organizacional

En esta teoría se consideran dos dimensiones para la creación del conocimiento la epistemológica y la ontológica. Estas dos dimensiones muestran un espiral de creación del conocimiento también se puede decir que cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente en un nivel ontológico bajó a niveles más altos surge o en espiral.

La teoría describe cómo se da esa espiral. Se determinaron las cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. estas cuatro formas son la socialización, exteriorización, combinación interiorización, que constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento. Estas formas son los que el individuo experimenta y son los mecanismos individuales es amplificado hacia adentro y a través de la organización. Asimismo, los autores describen cinco condiciones que permiten Este modelo espiral de la creación del conocimiento organizacional y también exponen 5 fases a través del cual se crea el conocimiento en el seno de la organización. (Nonaka & Takeuchi, 1995)



Figura 1. Modelo espiral de la creación del conocimiento organizacional

Fuente: Nonaka & Takeuchi, 1995

a. Descripción del conocimiento

Los autores hicieron tres observaciones:

1. Cuando se trata de conocimiento, a diferencia de la información, se trata de creencias y de compromisos. El conocimiento es una función de una postura, perspectiva o intención particular.
2. El conocimiento, a diferencia de la información, es acción. Siempre es conocimiento "hasta cierto punto".
3. El conocimiento, como la información, trata de significado, depende de contextos específicos y es relacional. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Los autores definen al conocimiento como una creencia verdadera justificada. Asimismo aclaran que mientras la epistemología occidental tradicional se ha centrado en la verdad como el tributo esencial del conocimiento, Nonaka afirma que se centra en la naturaleza del conocimiento como una creencia justificada. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

b. La información y el conocimiento

Asimismo, los autores recalcan que la información y el conocimiento son diferentes. La información puede considerarse por el volumen y por el significado que posee. La información puede ser una cosa capaz de producir conocimiento y la información que aporta una señal es lo que podemos aprender de ella mientras que el conocimiento se identifica con la creencia producida o sostenida por la información. (Nonaka & Takeuchi, 1995) p.

63

c. Dimensión ontológica

Este conocimiento es creado sólo por los individuos. una organización o compañía no puede crear conocimiento sin estos individuos. la entidad ayuda a estos individuos creativos para que creen el conocimiento. es así que la creación del conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y los solidifica como parte de la red de conocimiento de la

organización. este proceso es llevado a cabo en el interior de una comunidad que está en interacción. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

d. Dimensión epistemológica

Según Michael (1966) citado en Nonaka & Takeuchi,(1995) en donde el autor establece las diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito

1. El conocimiento tácito es personal y de contexto específico (Es difícil de formalizar y comunicar).
2. El conocimiento explícito o también llamado codificado, se puede transmitir utilizando el lenguaje formal y sistemático. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Conocimiento tácito

- Subjetivo
- Conocimiento de la experiencia
- Cuerpo
- Conocimiento simultáneo
- Aquí y ahora
- Conocimiento análogo
- Práctica

Conocimiento explícito

- Objetivo
- Conocimiento racional
- Mente
- Conocimiento secuencial
- Allá y entonces
- Conocimiento digital
- Teoría

e. Conocimiento tácito y explícito

De acuerdo a los autores el conocimiento tácito y el conocimiento explícito no son entidades separadas sino complementarias. hay una interacción e intercambio entre las actividades creativas de los individuos el modelo de Takeuchi de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito. a esta interacción la llama conversión de conocimiento. ellos afirman que dicha conversión es un proceso social entre individuos y no está confinada al interior de un individuo según la visión racionalista, el aprendizaje humano es un proceso deductivo de los individuos, pero el individuo no está aislado de la interacción social cuando él o ella percibe las cosas. entonces a través de este proceso de conversión social los conocimientos tácito y

explícito se expanden tanto en cantidad como en calidad. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

f. Cuatro formas de conversión de conocimiento

Nonaka y Takeuchi asumir que el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito permite afirmar que existen cuatro formas de conversión de conocimiento

1. de tácito a tácito, que llamamos socialización;
2. de tácito a explícito, o exteriorización;
3. de explícito a explícito, o combinación, y
4. de explícito a tácito, o interiorización (Nonaka & Takeuchi, 1995)

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	Socialización		Exteriorización
desde			
Conocimiento explícito	Interiorización		Combinación

Figura 2: Cuatro formas de conversión del conocimiento

Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

g. Socialización: de tácito a tácito

La socialización es un proceso que consiste compartir experiencias y Por ende crear conocimiento tácito tales como habilidades técnicas y modelos mentales. un trabajador puede adquirir el conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje. los empleados trabajan con sus compañeros más experimentados Y aprende el oficio, no a través del lenguaje sino de la observación, la imitación y la práctica. en este ambiente de negocios en la capacitación en el trabajo usa básicamente este principio, la clave para obtener el conocimiento tácito siempre la experiencia. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

h. Exteriorización: de tácito a explícito

La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conocimientos explícitos. Es un proceso importante para la creación de conocimiento en donde el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, metáfora analogía, conceptos, modelos o hipótesis. cuando una persona intenta conceptualizar una imagen se expresa su esencia casi siempre usando el idioma. Como ejemplo tenemos que el escribir es un acto de conversión de conocimiento tácito en conocimiento enunciable. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

i. Combinación: de explícito y explícito

La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. esta forma de conversión de conocimiento implica que distintos cuerpos de conocimientos explícitos se combinen. los empleados intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios como las juntas, los documentos, las comunicaciones por celular, las redes computarizadas de comunicación. En el contexto de la universidad se da la conversión de conocimiento por combinación cuando los jefes ponen en Operación las visiones de la universidad, los de la calidad de la enseñanza. cuando la administración desempeña un papel decisivo en la creación de nuevos conceptos a través de la distribución de la información y conocimiento codificados. el uso de redes de comunicación por computadora y base de datos de Gran escala facilita esta forma de conversión del conocimiento. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

j. Interiorización: de explícito a tácito

La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está relacionado con el aprendiendo-haciendo. se refiere a cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, en la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos mentales compartidos y el know how técnico, se vuelven activos muy valiosos. para que el conocimiento explícito se convierte en tácito, es necesario que el

conocimiento se diagrama en documentos historias, orales o manuales. esta documentación ayudaría a los colaboradores a interiorizar el conocimiento. cabe mencionar que estos documentos físicos facilitan la transferencia del conocimiento explícito a las demás personas nuevas que se van integrando al trabajo Porque permite experimentar las vivencias de las personas. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

k. El contenido del conocimiento y la espiral del conocimiento

Los autores han señalado la meta de la socialización siendo está la de compartir el conocimiento tácito, pero es una forma limitada de creación del conocimiento. A menos que el conocimiento compartido se vuelva explícito, no puede ser fácilmente potenciado por la organización en su conjunto. El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es distinto. la socialización produce lo que puede llamarse conocimiento armonizado, como modelos mentales y habilidades técnicas compartidas. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

2.2.1.2. Conocimiento Tácito

El conocimiento tácito es todo aquello que el hombre ha internalizado sobre experiencias adquiridas, que no siempre se pueden sacar fuera de la acción donde están contenidas (Nonaka & Takeuchi, 1999). Esta clase de conocimiento está asociado a modelos mentales, habilidades técnicas y al saber cómo (Know – How). A diferencia del conocimiento explícito no siempre es posible su codificación por lo que se presta mal a muchas operaciones, además requiere de la movilidad y de la demostración voluntaria de las personas que lo poseen, para su intercambio, difusión y aprendizaje (Chaparro, 2007)

El conocimiento de cada individuo está presente en las experiencias y vivencias que se tiene día a día, todas las situaciones por las que pasa cada persona arrojan un aprendizaje significativo que le permite desempeñarse en el ámbito laboral y personal; este conocimiento tácito debe ser utilizado en la

educación dentro de los procesos metodológicos, currículos y lo que integra a todo el capital intelectual. (Toro & Bolero, 2015)

“El conocimiento tácito es entonces aquel conocimiento que la persona tiene incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se está analizando.” (Montuschi, 2001, p.12) citado en (Toro & Bolero, 2015)

Hay sentimientos, pensamientos y sensaciones que definen la individualidad, pero que acarrearán la necesidad de interactuar con el otro ser, con el entorno y compartir vivencias y experiencias. Lo tácito lleva a analizar todo aquello que es individual o colectivo, debe ir encaminado a la conversión hacia lo explícito, para que pueda así llegar a ser social, comunitario, grupal y que otras personas puedan conocer aquello que un día fue individual y que llega ser público en favor de los demás. (Toro & Bolero, 2015)

Es el conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular y que se desarrolla mediante un proceso de pruebas y error que va conformando el conocimiento del individuo sobre las más diversas materias. (Tomasini, s.f.)

La teoría de Polanyi sobre conocimiento tácito

Polanyi enuncia su teoría afirmando que el ser humano conoce más de lo que es capaz de decir. Pone el ejemplo del conocimiento utilizado cuando reconocemos una cara. En este caso, podemos diferenciar las características individuales de la cara, pero no podemos explicar cómo reconocemos la cara de una persona en concreto (Polanyi, 1983).

2.2.1.3. Conocimiento explícito

El conocimiento explícito hace referencia a aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Puede ser transmitido inmediatamente a otros.

El conocimiento explícito tiene forma y es sistemático. Puede ser fácilmente comunicado y compartido. A menudo es documentado.

Es el conocimiento articulado expresado y registrado con palabras, números, códigos, principios universales, fórmulas científicas y notas musicales. El conocimiento explícito es fácil de comunicar, transmitir a otros, especialmente en libros, en Internet y en otros soportes orales y audiovisuales. Este tipo de conocimiento se conoce como punta del iceberg. Es lo opuesto al conocimiento tácito.

La diferencia entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito es el concepto más importante de la gestión del conocimiento. La primera distinción entre estos conceptos la hizo Michael Polyani en los años '60, pero fue descrita en el libro de los japoneses Nonaka y Takeuchi 'The Knowledge-Creating Company' en 1995.

2.2.1.4. Habilidades y experiencias

Berniell, De la Mata, Bernal, Camacho, Barrera, Álvarez, Brassiolo, Vargas, J. F (2016) manifiestan que las habilidades son el sostén del capital humano. Son las capacidades con las que cuenta una persona para resolver de manera eficaz distintos problemas, y no solo incluyen el conocimiento o el razonamiento abstracto, sino también aspectos de la personalidad, creencias y hasta destrezas físicas. Este reporte muestra que tener más habilidades implica un trabajo de mejor calidad y ser más productivo, contar con mejor estado de salud física y mental, participar más activamente en la vida cívica, completar más años de educación, sentir mayor satisfacción con la propia vida, entre otros aspectos del bienestar personal. Este reporte destaca también que, a diferencia del capital humano medido por años de educación, las habilidades para el trabajo y la vida no solo se forman en las instituciones educativas. La familia, el entorno físico y social (por ejemplo, el barrio o comunidad) y el mundo laboral son también ámbitos de crucial importancia en la acumulación de habilidades.

Son los talentos y las destrezas que forman parte del patrimonio de las empresas. Transmitirlas requiere tiempo y recursos y suele realizarse a través de procesos de formación. (Universitat de Barcelona, 2020)

Las habilidades son en cambio más complicadas de transmitir ya que implica adquirir nuevo conocimiento para el que las recibe lo cual supone más tiempo. (Garcia C. E., 2012)

A. Habilidades gerenciales

En el mundo actual, las personas en una organización, deben de enfrentarse a la toma de decisiones de una manera asertiva y veloz, por lo que, si de lograr con éxito esta actividad se trata, el desarrollo de sus habilidades gerenciales responderá efectivamente al cumplimiento efectivo de la misma. Es en este orden de ideas, la teoría de Katz (1974), plantea que las habilidades gerenciales se dividen en tres grupos: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, pues como seres humanos, desarrollamos destrezas en esos tres ámbitos. (Paredes, 2019).

I. Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas, hacen referencia a la capacidad de aplicar métodos y procedimientos específicos en un campo determinado de interés o de especialidad y son las habilidades en las que normalmente la empresa fija su mirada, dejando a un lado la importancia de las otras.

Cumplimiento de las leyes organizacionales El funcionamiento de una organización depende en gran medida de las leyes o normas establecidas en un inicio, lo que quiere decir, que es un factor fundamental en su sostenibilidad. Por este motivo, es muy importante considerar que el personal desarrolle o tenga habilidades técnicas como esta, pues no todos los individuos cuentan con las aptitudes necesarias para actuar de acuerdo a las leyes o normas de la organización.

Competencias en el uso de tecnologías de información

Actualmente una de las herramientas más útiles y facilitadoras para las actividades diarias, son las tecnologías de la información. Estas se encargan de agregar valor a las funciones más básicas, hasta las más complejas con el objetivo de acelerar determinados procesos en cuanto a búsqueda, alcance o distribución de la información. Por esto y de acuerdo a los entornos cambiantes por el que pasan las organizaciones, una de las habilidades más importantes que deben de desarrollar los individuos es la habilidad para el manejo de estas tecnologías, pues es una herramienta que permite dar respuestas más rápidas y más eficientes ante diversas situaciones.

Habilidades para el uso de recursos tecnológicos Los recursos tecnológicos son el elemento más importante en el mundo actual para el funcionamiento de cualquier empresa, actividad o proyecto. Es la herramienta que permite acortar distancias, realizar cualquier tipo de transacción, permite la comunicación, entre muchas más. Por esto, los miembros de cualquier organización deben de desarrollar la habilidad para manejar estos recursos tecnológicos de acuerdo a sus funciones y especialidad, pues de esto depende su productividad y eficiencia en las empresas del siglo XXI.

m. Habilidades humanas

Estas habilidades son las que el ser humano menos desarrolla, pero que son vitales a la hora de relacionarse con otros miembros del equipo u organización, pues cuando se trata de enfrentar situaciones reales que implican toma de decisiones en conjunto, trabajo bajo presión y resolución de conflictos, es donde los individuos miden su capacidad para desarrollar estas actividades por el lado humano. Cabe resaltar que son las habilidades de mayor impacto con las que debe de contar un Administrador de Empresas.

Liderazgo

El liderazgo es una de las habilidades gerenciales más importantes y necesarias en cualquier organización, pues se trata de la influencia que

tiene una persona para dirigir un grupo de trabajo hacia el éxito o fracaso, dependiendo de su gestión. Es por esto, que se considera vital que los individuos desarrollen su habilidad de liderazgo de manera efectiva, de acuerdo a los valores, cultura y objetivos de la organización y puedan orientar y reaccionar eficazmente ante las diversas situaciones que se presentan en el camino. Tal como lo plantea Robbins (2009) “En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el statu quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones” (p.386).

Inteligencia emocional Es importante reconocer que el manejo de la inteligencia emocional es beneficioso para toda una organización, pues genera un ambiente de bienestar en el entorno y estimula la productividad de los individuos. La inteligencia emocional permite desarrollar competencias emocionales efectivas que permiten la interacción con diversos entornos bajo el control de sus propias emociones.

Trabajo en equipo El trabajo en equipo es una de las habilidades que más exigen actualmente en las organizaciones porque el éxito de estas, depende en gran medida de la comunicación, compromiso y compatibilidad entre sus empleados. El trabajo en equipo permite que las actividades fluyan de una manera más eficaz y eficiente y apoyen de manera efectiva el cumplimiento de objetivos.

n. Habilidades conceptuales

Por último, están las habilidades conceptuales, que son igual de importantes en un trabajador, pero sobre todo en un Administrador de Empresas, pues uno de los métodos más efectivos para desarrollar estas habilidades, es mediante el entrenamiento que da el líder a sus colaboradores.

Resolución de conflictos La resolución de conflictos es considerada una habilidad imprescindible para mantener un buen ritmo laboral y generar un buen ambiente de trabajo. Es importante desarrollar esta

habilidad ya que el rendimiento y productividad de la organización depende en gran medida de esto, pues de no solucionar conflictos, se ven afectados factores como la motivación y el compromiso del equipo de trabajo y esto genera un efecto inmediato en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos.

Habilidad de negociación Es de gran importancia para la organización fomentar el desarrollo de esta habilidad, ya que incluye directamente la relación o lo que se pueda llegar a lograr con los stakeholders o grupos de interés, que finalmente es un factor determinante para el funcionamiento de una empresa.

Cumplimiento de objetivos Para la organización, es relevante que los individuos manejen el cumplimiento de los objetivos como una habilidad gerencial y centren sus actividades siempre en función de ello. Para esto, es importante que la empresa defina claramente su misión, visión y cultura orientada al cumplimiento de objetivos y que de esta manera los empleados realicen sus funciones de una forma más efectiva que les permita cumplir con las metas establecidas. Como bien, mencionábamos anteriormente la teoría de Katz, retomamos un aporte muy valioso a la investigación dado por el dicho autor. Considerando que la selección y captación de buenos Administradores es esencial para todas las empresas, Katz (1974) plantea que lo más importante en un Administrador de Empresas; no son sus rasgos o características innatas; sino el conjunto de habilidades que desarrolla a lo largo del tiempo, permitiéndole realizar las diferentes actividades con eficacia. Por último, se debe tener en cuenta, que entre mayor sea la responsabilidad del Administrador en una organización, es mayor la importancia del desarrollo de estas habilidades.

B. La experiencia

Por experiencia se entiende habitualmente el experimento, la comprobación de nuestros conocimientos por vía de laboratorio o mediante la observación

de los fenómenos en la realidad circundante. En filosofía, la experiencia es interpretada en forma materialista y en forma idealista. Según la interpretación del materialismo dialéctico, experiencia supone la presencia del mundo material objetivo que existe independientemente de la conciencia del hombre. El concepto de experiencia, desde el punto de vista del marxismo, incluye todo el conjunto de la práctica social de los hombres. La experiencia se crea en el proceso de la acción recíproca social entre el hombre y el mundo exterior, en el proceso de la actividad práctica, y en primer lugar de la actividad material-productora, por medio de la que el hombre modifica la Naturaleza y se modifica a sí mismo. A juicio de los idealistas (por ejemplo, los machistas), en la experiencia nos relacionamos, no con objetos materiales y con fenómenos materiales, sino con nuestras sensaciones, con nuestras propias experimentaciones, únicamente. El sentimiento religioso, por ejemplo, es considerado por ellos como una demostración “experimental” de la existencia de dios. (Rosental & Iudin, 1946)

El concepto de experiencia laboral hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado. La experiencia es considerada entonces como un elemento muy importante en lo que se refiere a la preparación profesional y en un mejor desempeño laboral en general. Comúnmente, la experiencia laboral se mide a partir de los años que una persona ha dedicado a alguna actividad específica, aunque también abarca los tipos y diversidad de trabajo que ella haya realizado.

La experiencia, por un lado, dice que son los —hechos de haber sentido, conocido o presenciado algo—. En su segunda acepción, señala que es la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidades para hacer algo. En tercer lugar, dice que es el —conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas— y; por último, señala que son las circunstancias o acontecimientos vividos por una persona. Teniendo en cuenta el sentido de la pregunta con que empieza el presente ensayo, 19

tomaré como válidas las acepciones tercera y cuarta para, a partir de allí, construir una definición: la práctica en cualquier profesión, arte u oficio es el cúmulo de conocimientos y habilidades que tiene una persona, lo que se va adquiriendo por las circunstancias o situaciones vividas, a partir de la actividad prolongada en desarrollo de dicha profesión, arte u oficio. Así las cosas, una persona tiene experiencia cuando ha desarrollado una serie de actividades que le han permitido adquirir competencias que lo hacen práctico o experto en determinada actividad humana. Sin embargo, al tratarse de una experiencia profesional, hay que distinguir lo que se entiende por profesional. La experiencia profesional es todo aquel saber y práctica que una persona egresada de una institución de educación superior (y con el reconocimiento y aval de ésta), posee en función de haberla adquirido en el devenir de su práctica, con el transcurrir del tiempo. La experiencia profesional exige una formación universitaria precisa; es decir, no se puede argumentar práctica con el solo ejercicio empírico de la actividad, pero sin un conocimiento teórico, conceptual, praxiológico y axiológico previo. En este orden de ideas, el hecho de que una partera haya asistido a muchas mujeres en su trabajo de parto no la hace ginecoobstetra. Lo anterior también es replicable para los psicólogos: así una persona haya aplicado durante muchos años pruebas psicológicas, esta actividad no la califica como psicólogo. (Hernández, Gerardo 2011)

C. Nivel de experiencia laboral

El trabajo ocupa una parte importante del espacio y del tiempo en que se desenvuelve la vida humana contemporánea, tanto al nivel de los individuos como al de las familias, comunidades, ciudades y pueblos. Obtenemos buena parte de las cosas que no son objetivamente necesarias para la supervivencia material y también de las hemos llegado a considerar subjetivamente imprescindibles para desenvolvernos normalmente sentirnos bien en la vida cotidiana, en los planos personal, social, político cultural. En este apartado revisamos el estado de las relaciones entre experiencia laboral calidad de vida En primer lugar tomamos en consideración la estrecha relación que se da en nuestra civilización entre trabajo y bienestar en general. Sobre esta base,

estudiamos esquemáticamente lo que la investigación empírica interdisciplinar nos permite conocer acerca de las funciones y disfunciones económicas, sociopolíticas y psicosociales de dos modalidades concretas y antagónicas de experiencia laboral: el empleo y el desempleo.

Ello nos facilita, a su vez, vislumbrar y comprender la importancia del desempleo, no solo como problema social que afecta a un sector más o menos numeroso y marginal de la población laboralmente activa, sino también como un referente sin el cual no se puede comprender la historia social del siglo XX, ni la dinámica del mercado de trabajo, ni tampoco la evolución de las relaciones laborales en nuestra época. El fantasma del desempleo se halla instalado no en la periferia, sino en el mismo núcleo central del sistema socioeconómico. En segundo lugar, revisamos algunos marcos teóricos que pueden aportarnos claves para la inteligibilidad del panorama descrito y criterios para responder, en relación al tema que nos ocupa, al triple interrogante que plantea el Kant de la Crítica de la razón pura a la modernidad: ¿qué podemos saber? ¿Qué debemos hacer? ¿Qué nos cabe esperar? Todos los sistemas sociales han fundamentado su orden sociopolítico, jurídico, moral y cultural en algún principio básico profundamente ansiado en la mentalidad colectiva. Unas veces ha sido el poder, otras la religión.

En la modernidad industrial, esta función la desempeña el trabajo (asalariado), centro de gravedad de la economía y de la política y eje vertebrador de la actividad individual y social, referente principal del deseo y de la necesidad, núcleo del derecho y de la moral, marco de referencia de la cultura y de la cotidianidad. Cuando en numerosos trabajos de investigación social se pregunta a personas de la calle que harían con su tiempo si un golpe de fortuna les proporcionara suficiente dinero como para vivir confortablemente el resto de su vida, sin necesidad de trabajar, se encuentran con respuestas que generan un grado parecido de estupor: la mayoría de las personas entrevistadas afirma que dedicaría una parte importante de su tiempo. (Blanch, Josep 2006)

D. Experiencia laboral

Experiencia laboral es como la respuesta interna y subjetiva de los colaboradores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas. El contacto directo usualmente es iniciado por la unidad responsable de las decisiones sobre selección, remuneraciones, entrenamiento y otras. También incluye las interacciones de las personas con ejecutivos y supervisores que, a través del ejercicio de su cargo, dan instrucciones, comunican, reconocen, disciplinan y realizan una amplia gama de conductas que tienen un impacto en lo que las personas piensan sobre su trabajo y la organización. Los contactos indirectos son encuentros no programados con otros colaboradores de la organización, clientes, proveedores, representantes de la competencia e incluye recomendaciones, críticas verbales. También implica contactos con noticias, publicidad, anuncios gubernamentales, etc. Todos estos contactos, interactuando con las expectativas de los colaboradores respecto a su organización y su puesto, contribuyen a generar los pensamientos, emociones y estados mentales que forman la experiencia laboral global y que afectan profundamente el comportamiento en el trabajo. (Meyer y Schwager, 2007).

2.2.2. Productividad Laboral

Samaniego (1998) citado en Ccollana (2015) indica que para mejorar la productividad es necesario diseñar y organizar todos los procesos de trabajo entorno a una efectividad corporativa. Como organización se debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo.

Katleen (2014) Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus

resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud. Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobre salir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el aumento en la productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa

La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización. (Delgado, 2010)

Van Der (2005) Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud. Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobre salir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el aumento en la

productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa. Los principios para una buena productividad son:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada cargo
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente acorde con los resultados
- Aplicar la mega gerencia

Dimensiones de la productividad laboral.

Según Flores (2012) citado en Guillermo (2018), propone las siguientes dimensiones:

Eficiencia.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

Efectividad.

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos. 34 • Eficacia. Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que

es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Medición de la productividad laboral

Para todas las empresas o profesionales, el principal objetivo es generar el mayor rendimiento posible con los recursos disponibles, medir el desempeño de los empleados es fundamental. Pero, cómo se puede saber si los colaboradores están siendo productivos y en qué medida, existen ya numerosas herramientas que permiten aproximarse a esta medición. Se puede centrar la atención en medir la producción por unidad de tiempo, o bien en factores subjetivos que pretenden servir para evaluar a los empleados con tareas más cualitativas, mediante informes y análisis específicos. Estas herramientas establecen parámetros para calcular la productividad de todos los empleados y profesionales, detallando sus fortalezas y sus debilidades, y facilitando la adopción de medidas de mejora. (APD, 2019)

Productividad del Trabajo

Rendimiento eficiencia de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo. Se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo. El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado.

Todo nuevo régimen social, indicó Lenin, vence al que le precede consiguiendo una mayor productividad del trabajo. Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, o sea, reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía, rebajar su valor. La proporción de trabajo vivo disminuye mientras que la proporción de trabajo pasado (materializado) aumenta relativamente y de tal modo que se reduce la suma global de trabajo encerrado, en la mercancía. En esta ley se manifiesta el decisivo significado del progreso de la técnica para el crecimiento de la productividad del trabajo. El nivel y los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo social dependen de muchos factores, ante todo del grado de desarrollo de las fuerzas productivas. La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se cuentan el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales. Estos factores principales, de los que depende el crecimiento de la productividad del trabajo, no actúan de igual manera en las distintas formaciones económico-sociales; su acción es determinada por las relaciones de producción dominantes. La anarquía de la producción capitalista, la lucha competitiva, las crisis económicas de superproducción, la sub-utilización crónica de las empresas, el paro forzoso en masa, todos estos rasgos negativos de la sociedad capitalista, y muchos otros, hacen que los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo sean muy bajos y excluyen la posibilidad de que tal ritmo, bajo el capitalismo, aumente sin interrupción. Los capitalistas aprovechan el incremento de la productividad del trabajo en sus empresas para aumentar sus ganancias. En cambio, los colaboradores nada ganan con que la productividad se eleve. En el régimen socialista, la propiedad social, el carácter planificado del

desarrollo de la economía socialista, el interés vital de los propios colaboradores en que la productividad se eleve y otros factores aseguran que los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo sean elevados e ininterrumpidos. (Boríssov, 2017)

Teoría de la eficacia personal

Se refiere a la convicción que tiene un individuo que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para alcanzar éxito en la tarea asignada. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal trataran de vencer al desafío, las personas con alto nivel de eficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con mayor esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez disminuyan su esfuerzo. (Ana, 2014)

Teoría del reforzamiento

Es la contraparte a la teoría del establecimiento de metas en la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo lo que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación. (Katleen, 2014)

2.2.2.1. Clima favorable

El clima organizacional, definido por Rodríguez como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que se da, a las relaciones inter personales que tienen en

torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” también es uno de los factores considerados como otro posible determinante de la satisfacción laboral. (Rodríguez, 2008) citado en Montoya, et al. (2017)

El clima organizacional ha sido un concepto que se ha indagado desde varias décadas atrás, y que ha adquirido gran importancia con los años, lo que evidencia que este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar.

De acuerdo con Dominguez, Ramirez, & Garcia (2013)“el clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”. A manera de resumen, el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

El autor Toro (2010) menciona tres diferentes concepciones del término clima organizacional; la primera lo define como “una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad”. La segunda señala que “se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes”. Finalmente, la tercera menciona que “se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual”.

El clima organizacional según (Luthans, 2008) lo define como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Teoría del Clima Organizacional según Likert

En la teoría de Likert (Likert, 1967) menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben”, por lo tanto, afirma que la reacción estará determinada por percepciones. Establece 3 tipos de variables que define las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima: a. Variables Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización a los responsables.

Variables Intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Variables Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas. La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, con un sistema muy autoritario corresponden a un clima cerrado o un sistema muy participativo corresponden a un clima abierto. De acuerdo a esta teoría se puede concluir que las condiciones de la organización definen que tipo de variables intervienen en el clima organización de la empresa.

Teoría del Clima Organizacional según Sonia Palma “Escala CL-SPC”

En el estudio realizado por (Palma, 2004) diseña y elabora la Escala CLSPC, se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final con un total de 50 ítems que exploran la variable de clima laboral definida operacionalmente como “la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados”. Enfatiza

que las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Según la autora son cinco los factores que se determinan en el clima organizacional:

Realización personal o autorrealización: Se refiere a la apreciación que presenta el trabajador respecto a las posibilidades que ofrece el medio laboral para el desarrollo personal y profesional concerniente a la tarea que realiza y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita crecer y sentirse realizados.

Involucramiento laboral: Se refiere a la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr las metas establecidas, y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio.

Supervisión: En esta dimensión se proporcionan apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral. La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

Comunicación: Se refiere a la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización. El desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.

Condiciones laborales: Se refiere al reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para desempeñar el

trabajo de la mejor manera. Este estudio nos ayuda a identificar los factores que influyen en el clima organizacional, los cuales debemos considerarlos al momento de realizar alguna mejora para el de la empresa.

Elementos Claves del Clima Organizacional

La Comunicación:

El concepto más ideal sobre la comunicación fue formulada por el filósofo alemán (Jurguen, 1998, pág. 43), al afirmar que “la comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco”. También lo define como “el proceso de transmisión de información verbal entre dos o más personas que pertenecen al mismo o diferente nivel jerárquico de una organización administrativa”

Involucramiento Laboral

El autor (Zepeda, 2010) define el involucramiento como “el grado en que una persona quiere tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabajan”. Se puede concluir este concepto de involucramiento laboral al factor personal, quiere decir, el interés por participar en actividades de la organización y la importancia de la satisfacción por hacerlo.

Según (Walsh & Milner, 2002, págs. 90-132), el involucramiento del personal implica una transferencia del compromiso de las tareas hacia una persona o grupo de personas que están dispuestas a aceptarlas y realizarlas. A su vez (Owusu, 1999, págs. 20-39), define el involucramiento como “la participación de la mano de obra para mejorar el entorno de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo y competitividad de la compañía”.

Realización Personal o Autorrealización

De acuerdo a (Díaz, 2013, págs. 24-30), “la realización personal es todo aquello que haces para cumplir tus metas, es una forma de alcanzar tus objetivos. Es un proceso de autodescubrimiento personal con el cual podrás alcanzar el desarrollo de tu potencial siendo la motivación el factor fundamental de la realización personal”.

El psicólogo humanista (Maslow, 1943) define la realización personal o autorrealización, como “una necesidad básica de los seres humanos, la cual motiva el comportamiento de cada uno de nosotros, y una vez que se ha realizado, podemos experimentar bienestar, armonía y felicidad, incrementando así nuestra autoestima”. La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica que formula una jerarquía de las necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Se representa como una pirámide, que consta de cinco niveles (necesidades fisiológicas, seguridad, necesidades sociales, reconocimiento y autorrealización), cuya idea principal es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho nuestras necesidades inferiores.



Figura 3: Diagrama de Realización Personal

Primer Nivel (Fisiología): Necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer,

beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

Segundo Nivel (Seguridad): Necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laboral, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

Tercer Nivel (Afilación): Necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo y relaciones laborales.

Cuarto Nivel (Reconocimiento): Necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.

Quinto Nivel (Autorrealización): Se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad. d) Supervisión: La supervisión implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad, y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto. La labor de supervisión suele enmarcarse dentro de un esquema organizativo. Así como los colaboradores de un área deben rendir cuentas al supervisor, éste tiene que presentar sus informes a un gerente general.

Importancia del Clima Laboral

Chiavenato, (2007) afirma que el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. El motivo por el cual la institución debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios

certifican la fuerte relación existente entre el clima Laboral de los colaboradores y gratificación visualizadora dentro de la institución.

2.2.2.2. Ingresos por empleado

Mejorar la productividad Finalmente, aunque no por ello menos importante, es indispensable elevar la productividad del trabajador promedio. La productividad está relacionada, por ejemplo, con el nivel educativo, con la cobertura y calidad de los servicios de salud, con el desarrollo de la infraestructura y de procesos o productos innovadores. Por lo tanto, es necesario continuar apoyando las mejoras en cada uno de estos aspectos. La mayor productividad resultante facilita insertarse en el sector formal de la economía pues favorece el escape de regulaciones laborales que pueden ser restrictivas, entre ellas el salario mínimo. (Belapatiño, Grippa, & Perea, 2017).

2.2.2.3. Eficiencia laboral

En cuanto a la evaluación de la eficiencia laboral constituye un procedimiento para medir y evaluar el comportamiento del personal dentro del área de trabajo, demostrando con los resultados de su aplicación un análisis del desempeño para identificar deficiencias y buscar alternativas. De esta forma se pueden tomar decisiones objetivas y calificar los méritos para premiar actitudes positivas y la eficiencia en el trabajo; mejorando así el rendimiento y satisfacción laboral para ofrecer un mejor servicio al cliente. (Báez & Santos, 2014)

En cuanto a la eficacia organizacional, ésta constituye un concepto esquivo, aunque se encuentran paralelismos y superposiciones entre las diferentes concepciones de los autores. Una de las primeras aproximaciones con otras nociones es la que toma la superposición entre eficacia organizacional y efectividad organizacional.

La efectividad organizacional es uno de los conceptos más debatidos en los últimos 10 años dentro del mundo de los especialistas de Desarrollo

Organizacional (Serralde, 2012). En consecuencia, las evaluaciones de la efectividad organizacional dependen del punto de vista de los participantes organizacionales, ya que se trata de un constructo cuyo significado es construido por los diferentes participantes organizacionales (Cervera, 2015). La auténtica controversia comienza en el momento en que cada autor (tratadista) tiene su propio enfoque acerca del Desarrollo Organizacional y sus propósitos, los cuales son, para algunos, la consecución de una mayor capacidad de logro aunada a un mejor clima, oportunidades de crecimiento individual, mejoramiento de la cultura organizacional, etc. Para otros, la única razón de ser del Desarrollo Organizacional es lograr que se incremente la efectividad organizacional. (Serralde, 2012) En cuanto al significado de efectividad, efectivo es todo aquello que produce los efectos que se esperan; consecuentemente, efectividad es el grado en el que se producen esos efectos esperados. De acuerdo con esto, se podría considerar que una organización es efectiva si lleva a cabo sus funciones en forma apropiada de acuerdo a los juicios de cada participante (Cervera, 2015, p.1). Sin embargo, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización más efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que no produce todos ellos (Serralde, 2012). Y, por otro lado, “toda organización forma parte de una situación dinámica e interactuante y de sus componentes surgen las demandas de resultados que imperan sobre aquella” (Serralde, 2012, p.4). En ese sentido, “la efectividad además se puede considerar como incongruente, ya que la misma organización podría no ser efectivas en todas las actividades que 41 emprenden” (Cervera, 2015, p.1). Sobre esas bases, se define la eficacia organizacional como el “grado en el que una organización logra los resultados que se esperan de ella” (Serralde, 2012, p.3) y en ese sentido, se identifica con la noción que Jones (2013) y otros autores identifican como eficacia organizacional

Enfoques de análisis de la eficacia organizacional

El enfoque del recurso externo: Control El enfoque del recurso externo constituye un método que los gerentes utilizan para evaluar qué tan eficazmente una organización maneja y controla su ambiente externo. El enfoque del recurso externo permite a los gerentes evaluar qué tan eficazmente una organización maneja y controla su ambiente externo.

Para medir la eficacia del control sobre su ambiente, los gerentes usan indicadores como precio de inventario, utilidad y retorno sobre la inversión para comparar el desempeño de su organización con el de otras organizaciones. Los altos ejecutivos observan muy de cerca el precio de inventario de su compañía debido al impacto que causa sobre las expectativas de los inversionistas. De forma similar, en su intento por atraer a clientes y estimar el desempeño de su organización, los gerentes reúnen información sobre la calidad de los productos de su compañía en comparación con los productos de sus competidores. (Jones, 2013, p.17)

La capacidad de los altos ejecutivos para percibir y responder ante los cambios en el ambiente, o para iniciar el cambio y ser los primeros en tomar ventaja de su nueva oportunidad es otro indicador de la capacidad de la organización para influir y controlar su ambiente. Con esta actitud competitiva, dichas compañías expresan sus intentos por mantener el control de su ambiente para continuar obteniendo recursos escasos y valiosos, como clientes y mercados. Los gerentes saben que la dinámica, la naturaleza empresarial y la reputación de la organización son los criterios mediante los cuales los accionistas (sobre todo) juzgan que tan bien una compañía controla su ambiente. (Jones, 2013, p.17)

En entornos de rápida transformación, donde las necesidades del cliente cambian y se desarrollan, y donde surgen nuevos grupos de clientes, así como nuevas tecnologías que resultan en nuevos tipos de productor y servicios, las compañías deberían aprender a

definir y redefinir su negocio para satisfacer tales necesidades. Las compañías tienen que poner mucha atención a sus clientes y decidir cómo cubrir mejor sus necesidades y preferencias. (Jones, 2013, p.17)

El enfoque de sistemas internos: Innovación

El enfoque de sistemas internos constituye un método que permite a los gerentes evaluar con qué eficacia funciona una organización y opera sus recursos. El enfoque de sistemas internos permite a los gerentes evaluar con qué eficacia funciona y opera una organización. Para ser eficaz, una organización necesita una estructura y una cultura que promueven la adaptabilidad y una respuesta ágil a condiciones cambiantes del entorno. También debe ser flexible para acelerar la toma de decisiones y crear productos y servicios con rapidez. Las medidas de capacidad de la organización para innovar incluyen la cantidad de tiempo para tomar una decisión, para lanzar nuevos productos al mercado y para coordinar las actividades de los diferentes departamentos. Estos factores pueden medirse de manera objetiva. (Jones, 2013, p.17)

Las mejoras a los sistemas internos que incluyen en la coordinación y motivación tienen un impacto directo sobre la capacidad de la organización para responder a su ambiente. La rápida capacidad para lanzar un producto al mercado hace que una compañía sea más atractiva para los clientes, ya que estos siempre desean el producto que contiene la tecnología más reciente disponible. (Jones, 2013, p.17)

El enfoque técnico: Eficiencia

El enfoque técnico constituye un método que los gerentes utilizan para evaluar la eficiencia con que una organización puede convertir una cantidad fija de recursos organizacionales en bienes y servicios finales. (Jones, 2013, p.18) Este enfoque permite a los gerentes evaluar la eficiencia de una organización con base en la conversión

de una cantidad fija de habilidades y recursos en bienes y servicios terminados. La eficacia se mide en términos de productividad y eficiencia (la tasa entre resultados e insumos). (Jones, 2013, p.18)

Las medidas de productividad son indicadores objetivos de la eficiencia de las operaciones de producción de una organización. Por consiguiente, es común para los gerentes de las líneas de producción medir la productividad en todas las etapas del proceso de producción, utilizando indicadores como el número de productos defectuosos o el material desperdiciado. Cuando encuentran las formas y aumentar la productividad son recompensados por la reducción de costos. Sin embargo, en organizaciones de servicios, donde se producen bienes no tangibles, los gerentes miden la productividad utilizando indicadores como la cantidad de ventas por empleado o la tasa de bienes vendidos y devueltos, para determinar la productividad del empleado. Para la mayoría de las actividades laborales, sin importar que tan complejas sean, puede encontrarse una forma para medir la productividad o el desempeño. En muchos escenarios, las recompensas que se ofrecen tanto a empleados como a gerentes están íntimamente vinculadas con los aumentos en la productividad y es muy importante seleccionar las medidas correctas para evaluar la eficiencia. La actitud de los empleados, así como su motivación y deseo de cooperar, son también factores importantes que influyen en la productividad y eficiencia. (Jones, 2013, p.17)

Un enfoque para organizaciones no lucrativas

Una nueva generación de instrumentos de evaluación organizacional que se basan en una perspectiva de modelo lógico y se usan para múltiples propósitos relacionados con la autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y evaluación del rendimiento. Una perspectiva de modelo lógico incluye componentes de entrada, proceso y resultados. (Schalock et al., 2015) El contexto o componente de entrada del modelo incluye a los

evaluadores o entrevistadores que tienen conocimiento y habilidades técnicas sobre la lógica y métodos de la evaluación; partes interesadas implicadas que comprenden los conceptos y procesos que se evalúan y que toman decisiones de forma comprometida con el aprendizaje de la organización y la transformación organizacional; y partes interesadas que tienen una comprensión compartida de las políticas y prácticas de una organización. (Schalock et al., 2015)

El componente de proceso o evaluación del modelo se centra en si la información obtenida se percibe como válida y creíble y responde a las necesidades de información de las partes interesadas (esto es, información que es sensible, relevante y oportuna); y cuando los hallazgos pueden integrarse en la cultura de la organización. (Schalock et al., 2015) Las consecuencias o componente de resultados del modelo se centran en que las partes implicadas aumenten su comprensión de los términos y conceptos clave de la transformación, y usen la información de evaluación para la toma de decisiones, mejora continua de la calidad y transformación organizacional. (Schalock et al., 2015).

Medición de la eficacia: metas organizacionales

Las metas oficiales constituyen principios guía que la organización establece formalmente en su informe anual y otros documentos públicos. La misión es el conjunto integrado de metas que explican por qué existe la organización y lo que debería hacer. Los gerentes crean metas que sirven para medir el desempeño de la organización. Dos tipos de metas usadas para evaluar la eficacia organizacional son los oficiales y las operativas.

Las metas oficiales son metas principios guía que la organización establece formalmente en su informe anual y en otros documentos públicos. Por general, tales metas se encuentran en la misión de organización: explican por qué existe la organización y aquello que debería hacer. Las metas oficiales se

establecen para legitimar la organización y sus actividades permitiéndole así obtener recursos y apoyar a sus accionistas. (Jones, 2013, p.20)

. Las metas operativas son metas específicas a corto y largo plazos, que guían a los gerentes y los empleados en su desempeño en la organización. Los gerentes pueden usar metas operativas para medir que tan bien están administrando el ambiente. ¿El mercado aumenta o disminuye? ¿El costo de los insumos sube o baja? De forma similar, miden que tan bien funciona la organización midiendo cuanto tiempo los lleva tomar una decisión o el grado de conflicto entre los miembros organizacionales. Finalmente, pueden medir que tan eficientes son creando metas operativas que les permitan compararse a sí mismos contra sus competidores, es decir, comparar los costos y logros en calidad de sus competidores con los propios. (Jones, 2013, p.20)

Algunas metas operativas que los gerentes utilizan para evaluar la eficacia organizacional son las siguientes:

enfoque	metas a establecer para medir la eficacia
enfoque del recurso externo	bajas costo de insumos obtener empleados e insumos de alta calidad incrementar el valor en el mercado aumentar el precio de las acciones obtener apoyo de asociados
enfoque de sistemas internos	recortar el tiempo para la toma de decisiones mejorar la tasa de innovación de producto mejorar la coordinación y motivación reducir el conflicto disminuir el tiempo para sacar a la venta
enfoque técnico	aumentar la calidad del producto reducir el número de defectos disminuir los costos de productos mejorar el servicio al cliente/ usuario reducir tiempo de entrega

La evaluación de la eficacia organizacional y las escalas de eficacia

A) Hacia una concepción contextualizada

La necesidad de contar con herramientas de evaluación de la eficacia organizacional en instituciones del sector público supone aproximarse a herramientas que parten del supuesto que la evaluación de la organización no necesariamente se debe hacer en función de indicadores de rendimiento

económico o rentabilidad, como ocurre en el sector privado y sobre todo en las organizaciones cuyo propósito es la obtención de lucro. Es necesario desplazarse hacia otra esfera de definiciones implícitas en la actividad de una organización que no apunta a la obtención del lucro. Bajo esa perspectiva, las herramientas de evaluación de la eficacia organizacional se deben desarrollar para ayudar a las organizaciones no lucrativas a responder a sus propias necesidades de una eficacia redefinida en función de sus objetivos a cubrir. Hay necesidad creciente de ser más eficaces en términos de lograr los resultados buscados, más eficientes en términos del uso de recursos, y más sostenibles en términos de adaptarse a los cambios y proporcionar una variedad sólida de prácticas y oportunidades de prestación de servicios. Responder con éxito a estas necesidades requiere que la organización se embarque en una mejora continua de la calidad y transformación organizacional

En ese marco de pensamiento, una de las perspectivas más ambiciosas para responder a esta necesidad de las entidades de conocer y evaluar sus propias necesidades, es la que subyace a la Escala de Eficiencia y Eficacia Organizacional (OEES). La ventaja de adentrarse en esta perspectiva es que permite a las organizaciones poner en práctica un enfoque colaborativo de evaluación, un enfoque basado en la evidencia para evaluar el rendimiento, ver la evaluación del rendimiento desde perspectivas múltiples, y adoptar un enfoque comprensivo de mejora continua de la calidad y transformación organizacional (Schalock et al., 2015, p.16).

Desde una perspectiva conceptual y de medida, el enfoque colaborativo de evaluación es consistente con los enfoques de valoración basados en evidencia como la evaluación participativa, valoración orientada al uso y valoración de empoderamiento (Schalock et al., 2015, p.16). La valoración colaborativa implica que los entrevistadores y quienes responden a los instrumentos de esta perspectiva acuerden de forma conjunta la valoración/evaluación, teniendo como fines últimos aumentar: (a) el conocimiento y comprensión del proceso de valoración/evaluación; (b) la

capacidad de autocrítica, autodeterminación, y cuestionamiento sistemático a nivel individual y organizacional; (c) aprendizaje organizacional que fomente los valores compartidos y la comprensión entre los miembros de la organización; y (d) la probabilidad de que los hallazgos de la evaluación se incorporen a la toma de decisiones subsiguiente para mejorar el rendimiento organizacional y mejore la transformación organizacional (Schalock et al., 2015, p.17)

Hay una serie de ventajas significativas en el uso del enfoque colaborativo de evaluación. Las principales son: (a) un trazado claro del foco principal de la evaluación; (b) la participación del personal de la organización (las partes implicadas) en el proceso de evaluación; (c) un proceso compartido de toma de decisiones que se refleja en los instrumentos mediante una puntuación de consenso para cada indicador basada en la evidencia disponible para los miembros de la organización que responden; (d) pre-evaluación de las actividades que implica familiarizarse con los conjuntos de datos y evidencia requerida; (e) basar la evaluación en preguntas basadas en datos. (Schalock et al., 2015, p.17)

B) Un enfoque basado en la evidencia de la evaluación del rendimiento

Las prácticas basadas en evidencia relacionadas con la evaluación del rendimiento se basan en la mejor evidencia disponible. Esta evidencia es información obtenida de fuentes creíbles que usan métodos fiables y válidos, y se basa en una teoría o base lógica claramente articulada y con apoyo empírico. Por otro lado, en el caso de un instrumento específico, la escala mencionada, los veinte indicadores de evidencia evaluados son medidas objetivas que se relacionan con los procesos y rendimiento de una organización. Estos indicadores basados en la literatura: (a) reflejan buenas prácticas en la prestación de servicios y apoyos a personas con discapacidades; (b) incluyen estrategias de gestión que facilitan el crecimiento y logro de objetivos de una organización; (c) incluyen análisis económicos que mejoran la transparencia y rendición de cuentas de una organización; y (d) incorporan modelos lógicos de programas para mejorar la

capacidad de una organización para la evaluación y producción de conocimiento.

C) Un enfoque de perspectiva múltiple de la valoración y gestión del rendimiento

Un enfoque más amplio de la valoración y gestión del rendimiento es una característica emergente de las organizaciones no lucrativas actuales que intentan responder a las necesidades crecientes de mensurabilidad, transparencia y rendición de cuentas (Schalock y Verdugo, 2012). En referencia a la OEES, este enfoque de perspectivas múltiples para la valoración y gestión del rendimiento se basa en cuatro perspectivas de rendimiento. Estas cuatro perspectivas de rendimiento reflejan un enfoque de cuadro de mando integral de la valoración y gestión del rendimiento (Schalock et al., 2015, p.20).

Dimensiones de la eficacia organizacional

A) La perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente se sustenta en la noción de satisfacción del cliente, que, en cualquier negocio o actividad organizacional, constituye un dato relevante que tiene incidencia en el posicionamiento alcanzado por la organización respecto de otras de su entorno, por lo cual constituye un determinante del valor de la marca u organización por parte del usuario, cliente o beneficiario.

Esta perspectiva incluye los siguientes indicadores:

- La alineación de los servicios y apoyos brindados, con las necesidades de apoyo identificadas en el usuario o cliente
- La información sobre el número de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad
- La medición de resultados personales, el rendimiento de informes y el análisis de resultados personales en forma agregada

- El empleo de tecnología con el propósito de mejorar los resultados personales (Schalock et al., 2015).

B) La perspectiva de crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a los recursos más importantes con que cuenta la organización en el proceso de creación de valor: las personas y la tecnología. Esta perspectiva atiende a la importancia que tiene el concepto de aprendizaje entendido como una noción que no se reduce únicamente al concepto que deriva de la formación tradicional. En esta dimensión mentores y tutores desempeñan un rol importante en la organización, y se atiende también a la actitud y calidad t fluidez de la comunicación entre los empleados. Esta perspectiva incluye los siguientes indicadores:

- La articulación de la misión institucional con los resultados buscados por la organización.
- La participación de la organización en iniciativas de colaboración o cooperación interinstitucional, e incluso la conformación de consorcios.
- El desarrollo de opciones de programas.
- La conformación y utilización de equipos de alto rendimiento.
- La supervisión continua de la satisfacción laboral y el desarrollo de programas de enriquecimiento laboral (Schalock et al., 2015).

C) La perspectiva económica o perspectiva financiera, como se le conoce mejor en el caso de las organizaciones con fines de lucro, expresa el propósito final de las organizaciones con ánimo de lucro: conseguir el máximo rédito de una inversión realizada. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro o de instituciones del sector público, implica la misma idea, aunque los réditos no se midan como una utilidad, sino más bien como una razón de beneficio – costo. Esta perspectiva incluye los siguientes indicadores:

- La comparación de costos considerando distintas localizaciones y plataformas para la prestación de servicios.

- La rendición de informes en torno al porcentaje del presupuesto que se dedica a las acciones de apoyo a los clientes.
- La supervisión de la relación entre el capital social y capital económico de la organización.
- El uso de datos relativos a los costos fijos y variables de la organización que le permiten establecer una línea de base de tasa o ratio de eficacia de gasto. 50
- El análisis de los gastos generales con el propósito de incrementar la eficiencia (Schalock et al., 2015). D) La perspectiva de procesos internos Esta perspectiva tiene que ver con las formas que se idean, proponen y establecen para evaluar por medio de sistemas no subjetivos, y con un grado creciente de objetividad y cuantificación, el grado en que las diferentes áreas de un negocio u organización se desarrollan correctamente. Se trata de indicadores que se ponen en marcha para evaluar procesos de innovación, calidad o productividad, que pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera. Esta perspectiva incluye los siguientes indicadores:
 - La alineación horizontal de los componentes de entrada, proceso y resultados de los programas.
 - La alineación vertical de los componentes de entrada, proceso y resultados con los componentes correspondientes de entrada, proceso y resultados a nivel individual.
 - La demostración de la relación entre los servicios y apoyos prestados, y las necesidades de apoyo evaluadas de los clientes o usuarios.
 - El uso de datos relacionados con los resultados personales y organizacionales con el objeto de atender a múltiples propósitos
 - La identificación y empleo de indicadores de evidencia para la mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos y actividades realizadas (Schalock et al., 2015).

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Conocimiento:

Conjunto de expectativas que tiene un agente, y la forma en que éste distribuye las probabilidades a los posibles sucesos que pueden pasar en su entorno. Es decir, la visión subjetiva que tiene el agente de cómo son las cosas y como se debería de comportar. Según Platón, el conocimiento puede definirse como una “creencia cierta justificada”, que, de acuerdo a Canals, debe ser una creencia objetivamente verdadera y que se sustente en hechos suficientemente sólidos. Kenneth Arrows expone que el conocimiento es un conjunto de distribuciones de probabilidades que refleja nuestra visión del mundo.

Conocimiento explícito:

Es el tipo de conocimiento que se puede representar fácilmente en documentos, bases de datos, es fácil de transmitirlo y entenderlo. Algunos autores nos dicen que este conocimiento es transferible en lenguaje formal, sistemático. (Pág. 47). Es el conocimiento que se puede transmitir en lenguaje formal y semántico.

Conocimiento grupal:

Es el tipo de conocimiento que tienen y generan un grupo de personas que conviven en una organización.

Conocimiento individual:

Es el tipo de conocimiento que tiene un individuo ya sea a través de experiencias o por que le fue transferido. Es un conocimiento subjetivo de la realidad.

Conocimiento tácito:

Es el tipo de conocimiento que somos capaces de utilizar, pero nos es difícil explicar, documentar, transmitirlo y entenderlo. Algunos autores nos dicen que es el conocimiento personal, dependiente del contexto y por lo tanto

difícil de formalizar y comunicar (Pág. 47). Es el conocimiento personal de los individuos que es difícil de formalizar y comunicar.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

La gestión del conocimiento influye significativamente en la productividad laboral en los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

3.1.2 Hipótesis específicas

1. La falta de conocimiento influye significativamente con la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
2. El conocimiento tácito influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
3. El conocimiento explícito influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
4. Las características académicas influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
5. Las habilidades y experiencias influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable independiente

“Gestión del conocimiento”

La gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

El conocimiento tácito es todo aquello que el hombre ha internalizado sobre experiencias adquiridas, que no siempre se pueden sacar fuera de la acción donde están contenidas (Nonaka & Takeuchi, 1999)

La gestión de conocimiento puede ser definida como un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor

perdurable (Tasmin Rosmanini & Yap, 2010). Algunos autores la definen como la “habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización” (Garry & Lamon, 2003). Para otros autores, es “un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, diseminación y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener la ventaja competitiva” (Darroch, 2003). La Gestión de Conocimiento se desarrolla en el marco de la llamada “nueva economía” o “Economía del conocimiento”, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones. En la literatura se reconocen dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Nermien, 2003, pág. 84) El conocimiento tácito, es el conocimiento personal y usualmente depende del contexto. Incluye experiencias, intuiciones, ideas, visiones, habilidades y valores, por lo tanto es difícil de articular y transferir a otros (Krstic Bojan & Bojan Petrovic, 2011, pág. 95) Por el contrario el conocimiento explícito, es aquel que puede ser expresado y codificado fácilmente. Autores como Metaxiotis, Ergazakis & Psarras (2005), distinguen tres generaciones de la gestión de conocimiento. La primera está comprendida entre 1990 y 1995, conocida como la primera generación de la Gestión del Conocimiento. Durante este periodo, muchas iniciativas estuvieron focalizadas sobre la definición de Gestión de Conocimiento, investigando los beneficios potenciales en los negocios y diseñando proyectos específicos de gestión de conocimiento.

3.2.1.1 Dimensión

1. Falta de conocimiento
2. Conocimiento Tácito
3. Conocimiento explícito
4. Características académicas

5. Habilidades y experiencias

3.2.1.2 Escala de medición

Se utilizó la escala ordinal (Escala de Likert). Cada una de las preguntas de la variable independiente tiene cinco alternativas de acuerdo a la siguiente escala: 1 es nunca, 2 es casi nunca, 3 es a veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre.

Tabla 1

Escala de Likert – variable independiente

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

Fuente: Elaboración propia

La escala de Likert es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone para medir las actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de las personas.

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

“Productividad Laboral”

Samaniego (1998) citado en Ccollana (2015) indica que para mejorar la productividad es necesario diseñar y organizar todos los procesos de trabajo entorno a una efectividad corporativa. Como organización se debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo.

Robbins (2004), “[...] La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas, El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado de cada empleado puede generar.”

2016

3.2.2.1 Dimensión

1. Clima favorable
2. Ingresos por empleado
3. Eficiencia laboral

3.2.2.2 Escala de medición

Se utilizó la escala ordinal (Escala de Likert). Cada una de las preguntas de la variable dependiente tiene cinco alternativas de acuerdo a la siguiente escala: 1 es nunca, 2 es casi nunca, 3 es a veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre.

Tabla 2

Escala de Likert – variable dependiente

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

Fuente: Elaboración propia

La escala de Likert es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone para medir las actitudes. Consiste en un conjunto de

ítems bajo forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de las personas.

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipo de investigación básica

La investigación es básica o pura porque caracteriza parte del marco teórico y permanece en éste, cuya finalidad es formular o modificar las teorías ya existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos. (Sáez, 2016) Asimismo, Bunge (1975) indica que la investigación básica tiene el propósito de generar un nuevo conocimiento sobre un hecho o un objeto.

3.3.2. Investigación no experimental

El presente trabajo de investigación es no experimental: ya que no se manipula las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural (Hernandez, 2004)

De acuerdo a (Raffino, 2020) la investigación no experimental es un tipo de pesquisa que no extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado para obtener resultados interpretables, es decir: a través de experimentos. Dicho en otras palabras, este tipo de investigaciones no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que se contenta con observar los fenómenos de su interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado.

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es explicativo, relación y descriptivo ya que se asocian la variable independiente (Gestión del conocimiento) y dependiente (Productividad laboral) y se interpreta la situación actual.

3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. **Ámbito de la investigación**

El ámbito de la presente investigación es la Universidad Privada de Tacna – Perú.

3.5.2. **Tiempo social**

El tiempo social de la investigación es el periodo 2020.

3.6 **POBLACIÓN Y MUESTRA**

3.6.1 **Unidad de estudio**

La unidad de estudio los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna.

3.6.2 **Población**

La población del presente trabajo de investigación estuvo compuesta por los 400 colaboradores de la Universidad Privada de Tacna.

3.6.3 **Muestra**

Se tomó como muestra a 197 colaboradores entre docentes y no docentes

$$\text{Población finita: } n = \frac{Z^2 p * q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p * q}$$

Figura 4: Tamaño de la muestra

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error muestra

3.6.3.1. **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo utilizado en el presente estudio es el muestreo aleatorio simple, donde se ha seleccionado un grupo de sujetos (la muestra de 197 personas) para el estudio de un grupo más grande (la población de 400 personas). La ventaja de haber escogido el muestreo probabilístico simple es que son representativas debido a que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1 Procedimiento

Para la realización de la presente investigación se desarrollaron las siguientes actividades:

- Después de obtener la información a través de las encuestas se procedió a analizar la información. El procesamiento de datos se realizó de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó: El soporte informático SPSS 22.0 Para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitaron el ordenamiento de datos. Se cotejaron las hipótesis planteadas de acuerdo al análisis estadístico.
- Para la recolección de los datos bibliográficos se visitaron bibliotecas de la zona y publicaciones periódicas.

3.7.2 Técnicas

Para el presente trabajo se aplicó la técnica de encuesta online la misma que se envió por correo a las personas que constituyen la muestra con la finalidad de que devuelvan el correo con sus respuestas. La encuesta fue formulada en Google drive que tiene un conjunto de preguntas para cada una de las variables con el propósito de obtener información necesaria de las mismas. Para verificar si la encuesta estuvo bien formulada se procedió a la validación

por juicio de expertos, luego se procedió a utilizar el Alpha de Cronbach (El resultado fue de 0,991) para ver la confiabilidad de las respuestas de los encuestados. Cabe mencionar que se escogió la técnica de la encuesta online debido a la pandemia COVID - 19 que se está viviendo actualmente, asimismo permite recoger la información de utilidad mediante las preguntas que se formulan a las personas investigadas, asimismo se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos opiniones, intereses, necesidades actitudes, entre otras.

3.7.3 Instrumentos

La encuesta estaba estructurada en tres capítulos, en el primer capítulo se desarrolló los datos generales para conocer el perfil de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, en el segundo capítulo contiene 10 preguntas para la variable independiente y el tercer capítulo contiene 10 preguntas de la variable dependiente, las preguntas son de tipo cerrada las cuales están en escala de Likert, que fueron organizadas por dimensiones de manera que facilite la comprensión de la persona encuestada.

Se escogió las preguntas cerradas porque contienen alternativas de respuestas que fueron delimitadas pudiendo seleccionar solo una respuesta y porque dan la oportunidad de profundizar sobre los motivos de su comportamiento, estas preguntas se codificaron una vez conocidos las principales tendencias de respuesta de los sujetos a las que se aplicó el instrumento.

3.7.3.1. Ficha Técnica de la encuesta

A. Objetivo general

Evaluar la relación entre la gestión del conocimiento y la productividad en los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna para proponer un modelo de gestión que ayude a optimizar sus recursos y posibilidades.

B Mercado objetivo

Se investigó la siguiente muestra: Colaboradores de la Universidad Privada de Tacna.

C Técnica

Se utilizó la técnica de la encuesta para el recojo de información, se utilizó un cuestionario estructurado y estandarizado elaborado de acuerdo al objetivo de la investigación, que incluyó 20 preguntas que se aplicaron a los colaboradores de la universidad privada de Tacna

D Tamaño de la muestra

Se realizó la encuesta a 197 colaboradores de la Universidad Privada de Tacna

E Ejecución

La encuesta se aplicó entre el 1 de noviembre y el 25 de diciembre del año 2020.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En el desarrollo de trabajo de campo antes y después de la pandemia. En el mes de diciembre se obtuvieron todos los permisos exigidos para tales fines. (Ver anexo E). Luego se procedió a buscar expertos en la materia para la validación de cuestionario por expertos (Ver Anexo D).

Esta documentación nombrada se adjunta en los anexos de la presente tesis como evidencia de lo actuado. Una vez concluida esta etapa se hizo la prueba piloto en el mes de febrero, con no docentes y docentes de FAU [facultad de arquitectura y urbanismo UPT]. Documentación también adjunta. Todas estas actividades se realizaron antes de la pandemia. Después de la pandemia, se acudió al asesor, el cual verificó el cuestionario realizando ajustes como incluir dos preguntas referidas COVID - 19. lo cual se hizo, así como disminuir la cantidad de preguntas a solo veinte, toda esta actividad ya se realizó a control remoto, a través de correo electrónico (GOOGLE FORMS)

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la recolección de los datos, primeramente, se procedió a confeccionar un instrumento-cuestionario para evaluar la fiabilidad de los ítems a través del método de Alfa Cronbach, obteniendo el siguiente resultado:

4.2.1 Alpha de Cronbach

Tabla 3

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	197	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	197	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,991	20

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en base a la información recogida mediante la técnica e instrumento de estudio en datos cuantitativos, las que objetivan mediante tablas estadísticas figuras de acuerdo a las hipótesis de trabajo.

4.2.1.1. Criterio de confiabilidad valores

No es confiable -1 a 0,

Baja confiabilidad 0.01 a 0.49,

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75,

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89,

Alta confiabilidad 0.9 a 1.



Muy baja

Baja

Regular

Aceptable

Elevada

0% de confiabilidad en la medición (la medición está contaminada de Error)

100% de confiabilidad en la medición (no hay error)

Se observa que el Alfa de Cronbach, del presente instrumento tiene un resultado de 0.991 que dentro del criterio de confiabilidad se encuentra entre los rangos de 0.9 a 1 considerando alta confiabilidad.

4.3 RESULTADOS

4.3.1. Gestión del conocimiento (VI)

Tabla 5

Muestras confianza sobre tu trabajo realizado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	7%
Casi nunca	30	15%
Algunas veces	105	53%
Casi siempre	39	20%
Siempre	9	5%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

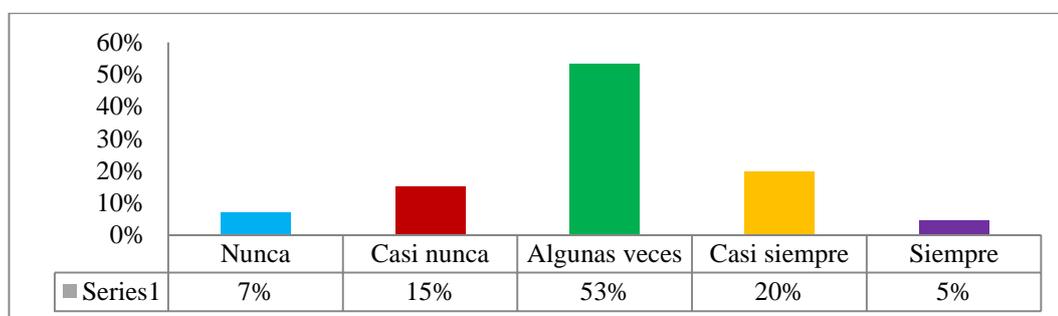


Figura 5: Muestras confianza sobre tu trabajo realizado

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si muestras confianza sobre tu trabajo realizado. El 53% menciona que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 15% indica que casi nunca, el 7% manifiesta que nunca y el 5% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces se muestran confianza sobre el trabajo realizado.

Tabla 6*Después del trabajo dedicas un tiempo para adquirir mayor conocimiento*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	10%
Casi nunca	30	15%
Algunas veces	99	50%
Casi siempre	39	20%
Siempre	9	5%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

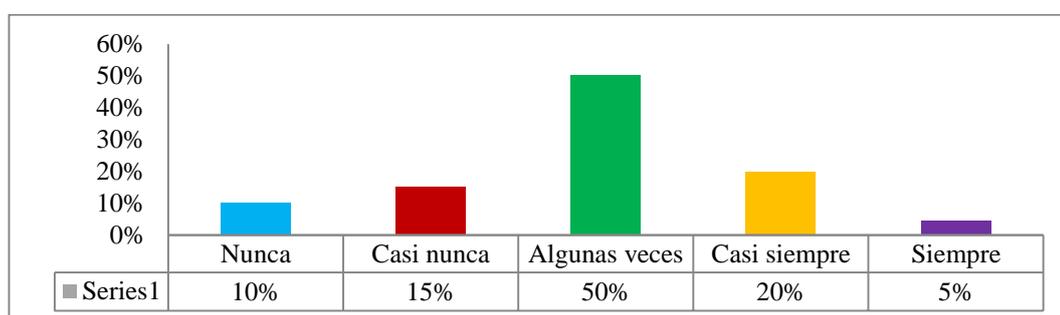


Figura 6: Después del trabajo dedicas un tiempo para adquirir mayor conocimiento

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que respecta a si después del trabajo dedicas un tiempo para adquirir mayor conocimiento. El 50% menciona que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 15% indica que casi nunca, el 10% manifiesta que nunca y el 5% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces después del trabajo se dedican un tiempo para adquirir mayor conocimiento.

Tabla 7*Las experiencias vividas ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	10%
Casi nunca	49	25%
Algunas veces	89	45%
Casi siempre	30	15%
Siempre	9	5%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

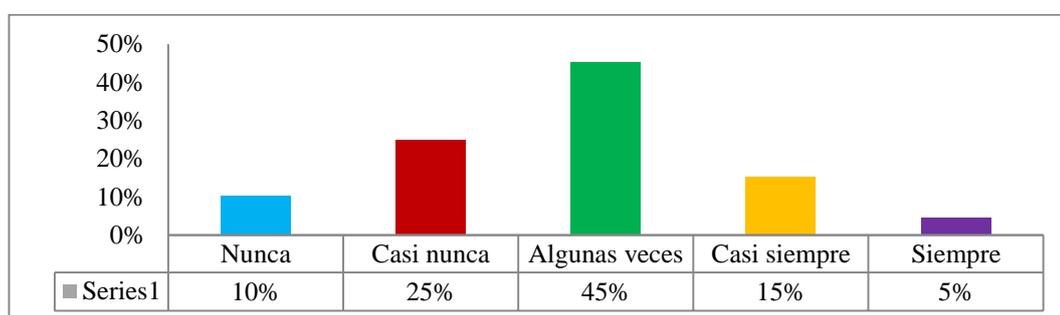


Figura 7: Las experiencias vividas ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si las experiencias vividas ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral. El 45% menciona que algunas veces, el 25% indica que casi nunca, el 15% indica que casi siempre, el 10% manifiesta que nunca y el 5% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces las experiencias vividas ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral

Tabla 8*El conocimiento aprendido y el personal de la oficina*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5%
Casi nunca	39	20%
Algunas veces	59	30%
Casi siempre	69	35%
Siempre	20	10%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

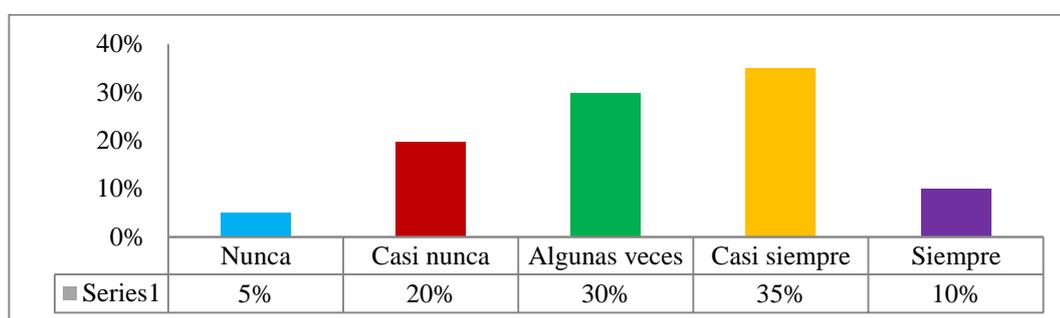


Figura 8: El conocimiento aprendido y el personal de la oficina

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si el conocimiento aprendido y aplicado se puede explicar de manera sencilla al personal de la oficina. El 35% menciona que casi siempre, el 30% indica que algunas veces, el 20% indica que casi nunca, el 10% manifiesta que siempre y el 5% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que casi siempre el conocimiento aprendido y aplicado se puede explicar de manera sencilla al personal de la oficina.

Tabla 9*Compartes tus conocimientos de manera explícita con los colegas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	39	20%
Casi nunca	79	40%
Algunas veces	49	25%
Casi siempre	10	5%
Siempre	20	10%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

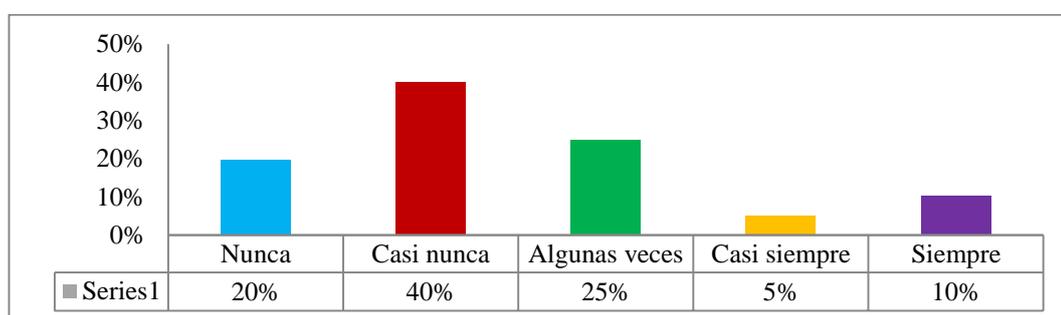


Figura 9: Compartes tus conocimientos de manera explícita con los colegas

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que respecta a si compartes tus conocimientos de manera explícita con los colegas del área. El 40% menciona que casi nunca, el 25% indica que algunas veces, el 20% indica que nunca, el 10% manifiesta que siempre y el 5% menciona que casi siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que casi nunca se comparten los conocimientos de manera explícita con los colegas del área.

Tabla 10*El conocimiento explícito es base para la efectividad organizacional*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	89	45%
Casi nunca	49	25%
Algunas veces	30	15%
Casi siempre	20	10%
Siempre	9	5%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

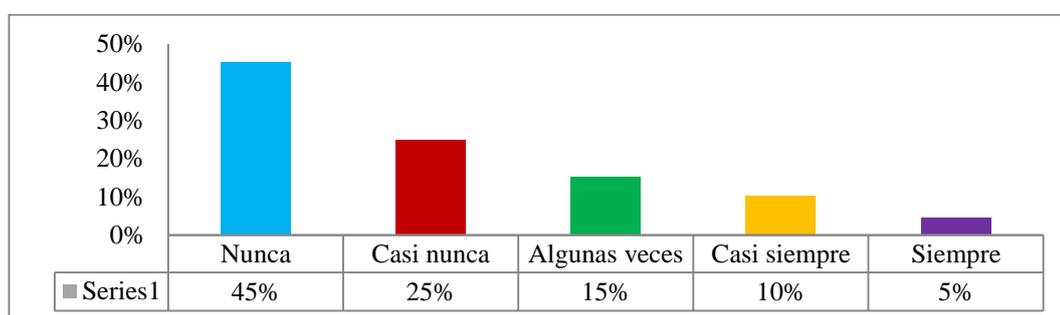


Figura 10: El conocimiento explícito es base para la efectividad organizacional

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si el conocimiento explícito es base para la efectividad organizacional. El 45% menciona que nunca, el 25% indica que casi nunca, el 15% indica que algunas veces, el 10% manifiesta que casi siempre y el 5% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que nunca el conocimiento explícito es base para la efectividad organizacional.

Tabla 11*Resolución de problemas relacionados a la educación virtual*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	39	20%
Casi nunca	49	25%
Algunas veces	20	10%
Casi siempre	59	30%
Siempre	30	15%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

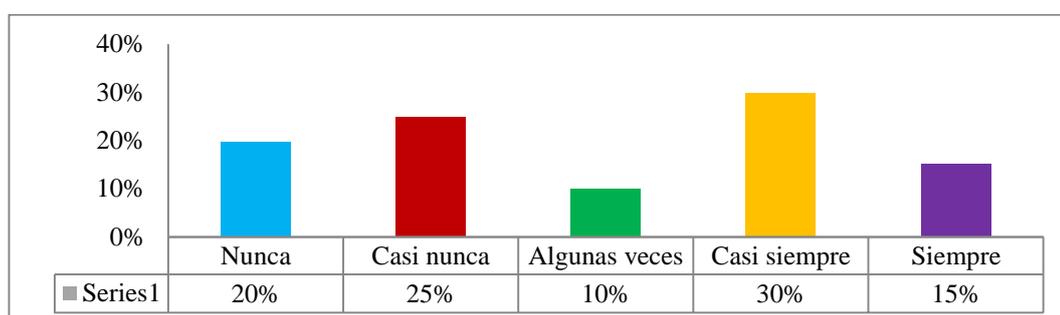


Figura 11: Resolución de problemas relacionados a la educación virtual

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que respecta a si tu capacidad analítica ha permitido resolver problemas relacionados a la educación virtual por el Covid 19. El 30% menciona que casi siempre, el 25% indica que casi nunca, el 20% indica que nunca, el 15% manifiesta que siempre y el 10% menciona que algunas veces. Observándose que los encuestados manifestaron que casi siempre la capacidad analítica ha permitido resolver problemas relacionados a la educación virtual por el Covid 19.

Tabla 12*Utiliza recursos tecnológicos e informáticos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	69	35%
Casi nunca	59	30%
Algunas veces	20	10%
Casi siempre	39	20%
Siempre	10	5%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

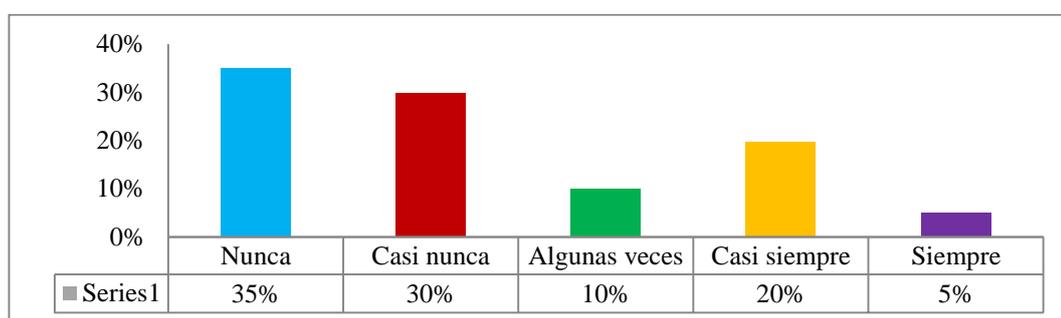


Figura 12: Utiliza recursos tecnológicos e informáticos

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si utiliza recursos tecnológicos e informáticos para mantenerse actualizado en el ámbito laboral. El 35% menciona que nunca, el 30% indica que casi nunca, el 20% indica que casi siempre, el 10% manifiesta que algunas veces y el 5% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que nunca se utilizan recursos tecnológicos e informáticos para mantenerse actualizado en el ámbito laboral.

Tabla 13*Aportas ideas para mejorar el desempeño de la universidad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	30	15%
Casi nunca	39	20%
Algunas veces	99	50%
Casi siempre	20	10%
Siempre	9	5%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

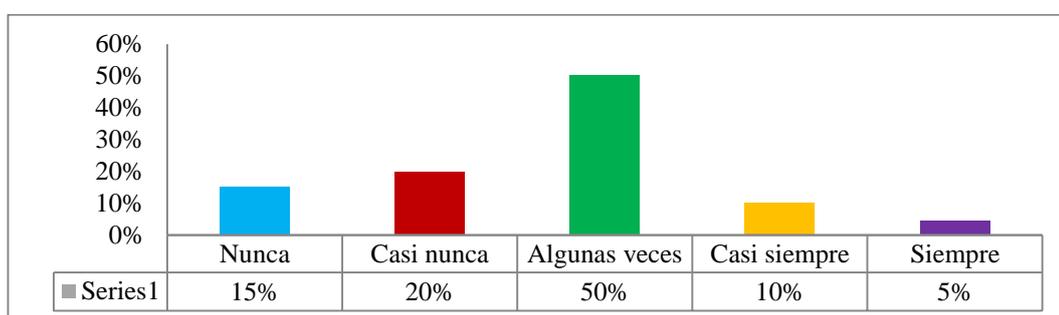


Figura 13: Aportas ideas para mejorar el desempeño de la universidad

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si aportas ideas para mejorar el desempeño de la universidad. El 50% menciona que algunas veces, el 20% indica que casi nunca, el 15% indica que nunca, el 10% manifiesta que casi siempre y el 5% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces se aportan ideas para mejorar el desempeño de la universidad.

Tabla 14*Muestras habilidad y experiencia en tu área*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2%
Casi nunca	130	66%
Algunas veces	50	25%
Casi siempre	12	6%
Siempre	2	1%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

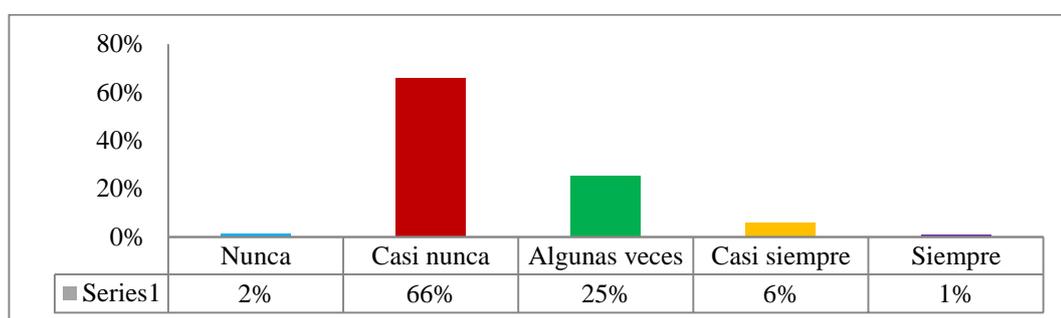


Figura 14: Muestras habilidad y experiencia en tu área

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si muestras habilidad y experiencia en tu área. El 66% menciona que casi nunca, el 25% indica que algunas veces, el 6% indica que casi siempre, el 2% manifiesta que nunca y el 1% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que casi nunca muestran habilidad y experiencia en tu área.

4.3.2. Productividad (VD)

Tabla 15

El nivel de comunicación interna es adecuado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5%
Casi nunca	20	10%
Algunas veces	128	65%
Casi siempre	32	16%
Siempre	7	4%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

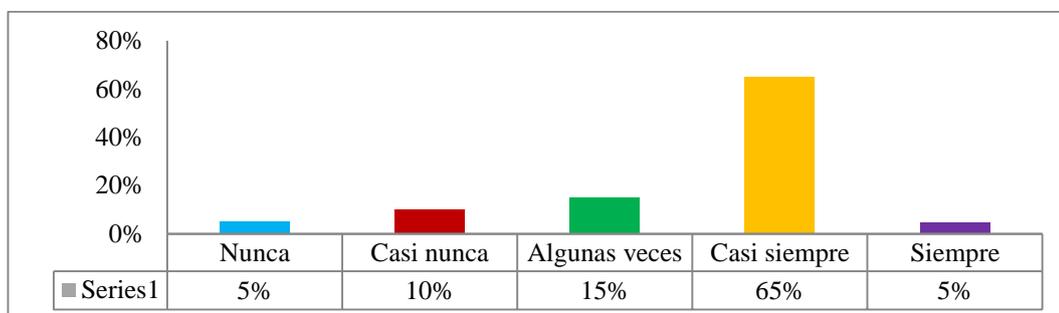


Figura 15: El nivel de comunicación interna es adecuado

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que respecta a si el nivel de comunicación interna es adecuado. El 65% menciona que algunas veces, el 16% indica que casi siempre, el 10% indica que casi nunca, el 5% manifiesta que nunca y el 4% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces el nivel de comunicación interna es adecuado.

Tabla 16*Muestran disciplina como factor de seguridad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5%
Casi nunca	20	10%
Algunas veces	79	40%
Casi siempre	49	25%
Siempre	39	20%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

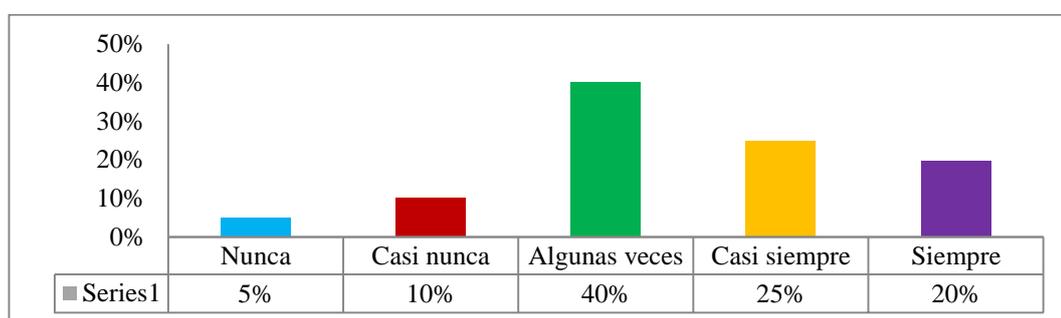


Figura 16: Muestran disciplina como factor de seguridad

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que respecta a si muestran disciplina como factor de seguridad. El 40% menciona que algunas veces, el 25% indica que casi siempre, el 20% indica que siempre, el 10% manifiesta que casi nunca y el 5% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces muestran disciplina como factor de seguridad.

Tabla 17*Utilizan métodos para lograr un clima favorable*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5%
Casi nunca	30	15%
Algunas veces	99	50%
Casi siempre	39	20%
Siempre	19	10%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

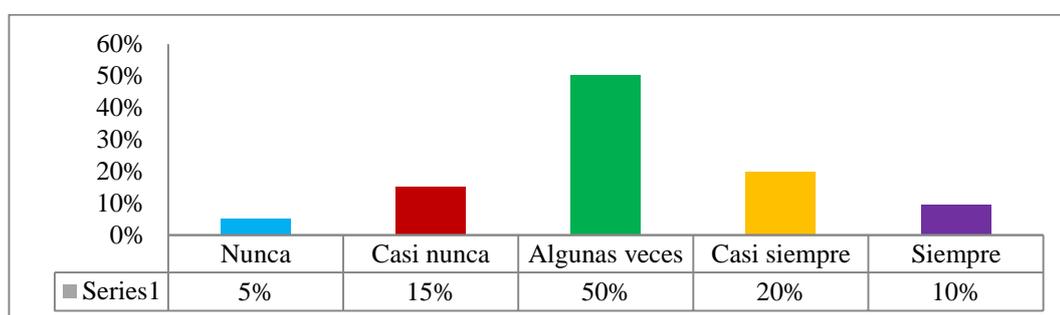


Figura 17: Utilizan métodos para lograr un clima favorable

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si utilizan métodos para lograr un clima favorable. El 50% menciona que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 15% indica que casi nunca, el 10% manifiesta que siempre y el 5% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces se utilizan métodos para lograr un clima favorable.

Tabla 18*La remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	3%
Casi nunca	18	9%
Algunas veces	105	53%
Casi siempre	55	28%
Siempre	14	7%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

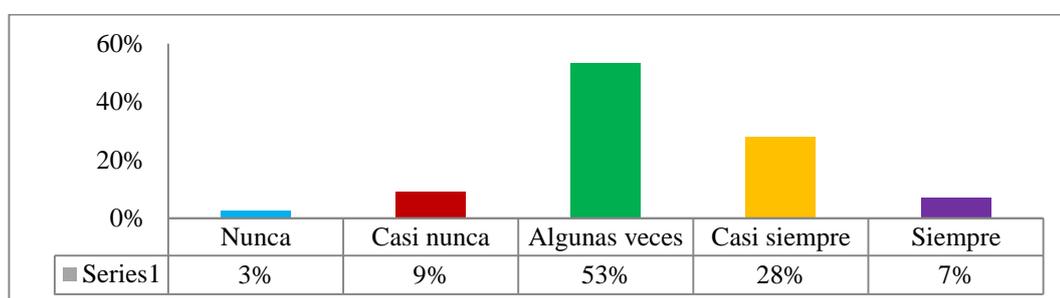


Figura 18: La remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si considera que la remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas. El 53% menciona que algunas veces, el 28% indica que casi siempre, el 9% indica que casi nunca, el 7% manifiesta que siempre y el 3% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces se considera que la remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas.

Tabla 19*Los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5%
Casi nunca	39	20%
Algunas veces	69	35%
Casi siempre	59	30%
Siempre	20	10%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

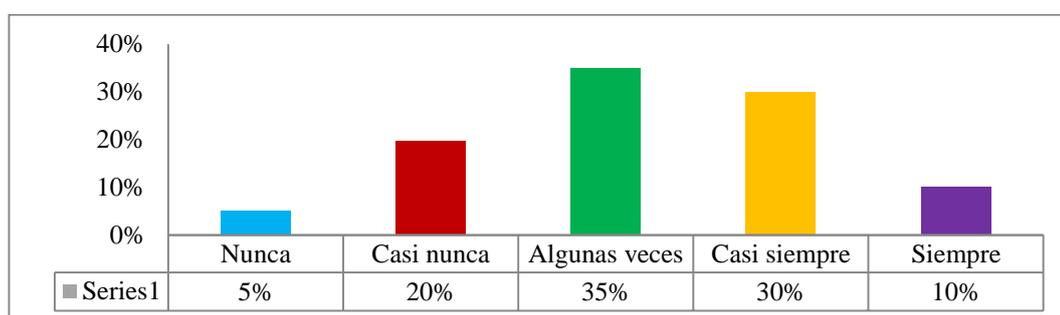


Figura 19: Los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si considera que los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza. El 35% menciona que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 20% indica que casi nunca, el 10% manifiesta que siempre y el 5% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces se consideran que los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza.

Tabla 20*Está satisfecho con la remuneración que percibe*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	8%
Casi nunca	32	16%
Algunas veces	106	54%
Casi siempre	42	21%
Siempre	1	1%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

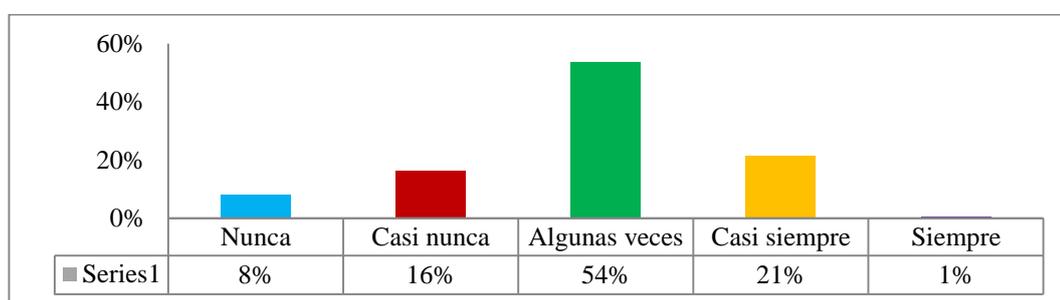


Figura 20: Está satisfecho con la remuneración que percibe

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que respecta a si está satisfecho con la remuneración que percibe. El 54% menciona que algunas veces, el 21% indica que casi siempre, el 16% indica que casi nunca, el 8% manifiesta que nunca y el 1% menciona que siempre. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces están satisfechos con la remuneración que percibe.

Tabla 21*Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5%
Casi nunca	20	10%
Algunas veces	79	40%
Casi siempre	49	25%
Siempre	39	20%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

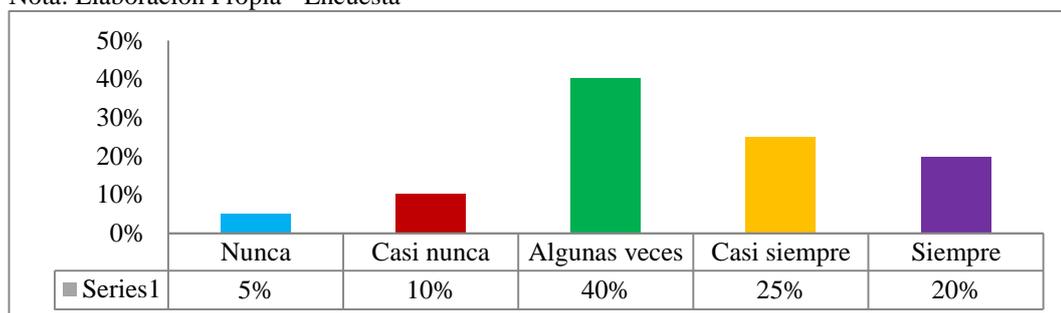


Figura 21: Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones. El 40% menciona que algunas veces, el 25% indica que casi siempre, el 20% indica que siempre, el 10% manifiesta que casi nunca y el 5% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces se tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.

Tabla 22*Los supervisores muestran interés en su trabajo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5%
Casi nunca	20	10%
Algunas veces	99	50%
Casi siempre	39	20%
Siempre	29	15%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

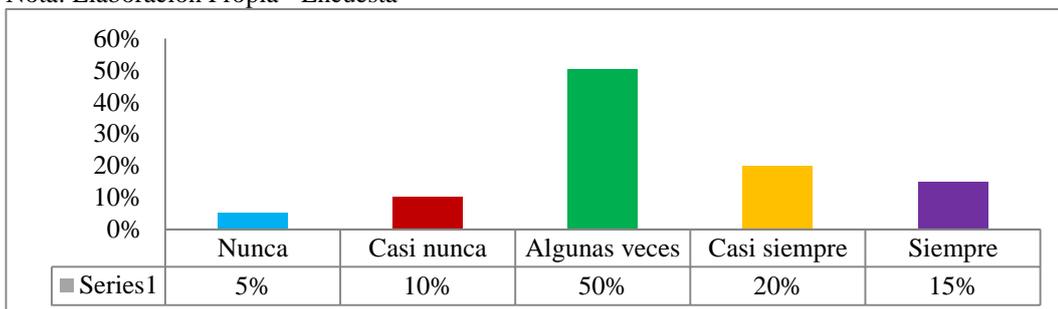


Figura 22: Los supervisores muestran interés en su trabajo

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que respecta a si los supervisores muestran interés en su trabajo. El 50% menciona que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 15% indica que siempre, el 10% manifiesta que casi nunca y el 5% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que algunas veces los supervisores muestran interés en su trabajo

Tabla 23*Alguna vez ha mostrado estrés laboral producto del COVID*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	2%
Casi nunca	16	8%
Algunas veces	32	16%
Casi siempre	56	28%
Siempre	89	45%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

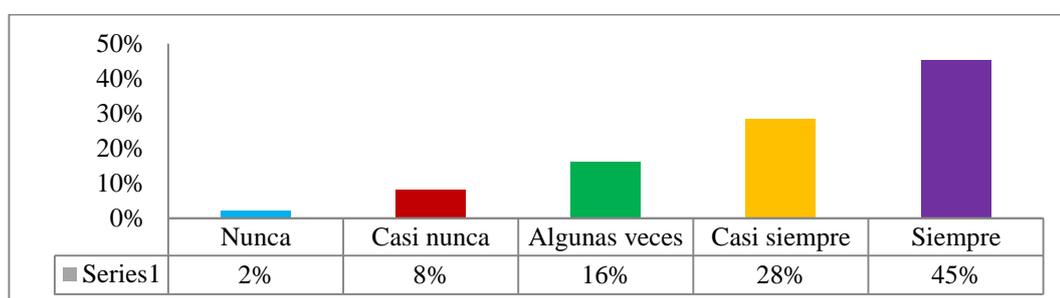


Figura 23: Alguna vez ha mostrado estrés laboral producto del COVID

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si alguna vez ha mostrado estrés laboral producto del COVID. El 45% menciona que siempre, el 28% indica que casi siempre, el 16% indica que algunas veces, el 8% manifiesta que casi nunca y el 2% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que siempre han mostrado estrés laboral producto del Covid.

Tabla 24*La actualización del personal facilita el trabajo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5%
Casi nunca	39	20%
Algunas veces	59	30%
Casi siempre	69	35%
Siempre	20	10%
Total	197	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

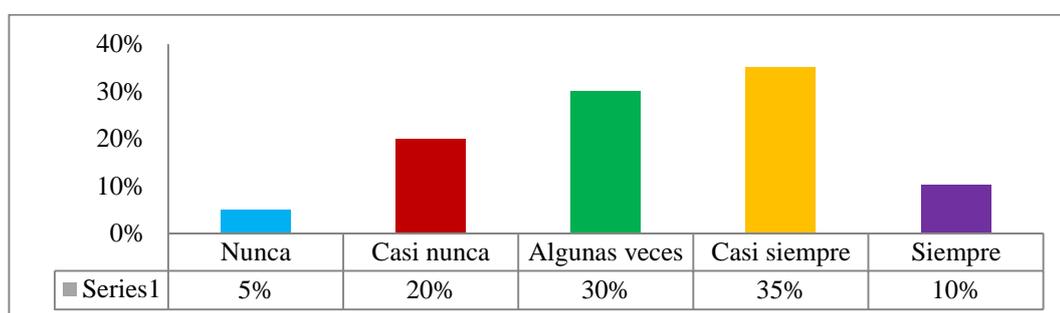


Figura 24: La actualización del personal facilita el trabajo

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo referente a si la actualización del personal facilita el trabajo. El 35% menciona que casi siempre, el 30% indica que algunas veces, el 20% indica que casi nunca, el 10% manifiesta que siempre y el 5% menciona que nunca. Observándose que los encuestados manifestaron que casi siempre la actualización del personal facilita el trabajo.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1. Verificación de Hipótesis General

a) Planteamiento de Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

La gestión del conocimiento no influye significativamente en la productividad laboral en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

H1: Hipótesis Alterna

La gestión del conocimiento influye significativamente en la productividad laboral en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 25:

Correlación hipótesis general

			Gestión del conocimiento	Productividad
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,658**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	197	197
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	,658**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	197	197

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

Regla de decisión:

- Rechazar H0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H0 si el valor-p es mayor a 0.05

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.658 y el nivel de significancia es 0.001 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), en consecuencia, existe una correlación alta, por lo que se concluye que la gestión del conocimiento influye significativamente en la productividad laboral en los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

4.5.2. Verificación de Hipótesis Específicas

4.5.2.1. Verificación de la primera hipótesis específica

a) Planteamiento de Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

La falta de conocimiento no influye significativamente con la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

H1: Hipótesis Alterna

La falta de conocimiento influye significativamente con la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 26:

Correlación primera hipótesis específica

			Falta de conocimiento	Productividad
Rho de Spearman	Falta de conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,810**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	197	197
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	,810**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	197	197

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

Regla de decisión:

- Rechazar H0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H0 si el valor-p es mayor a 0.05

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.810 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), en consecuencia, existe una correlación muy alta, por lo que se concluye que la falta de conocimiento influye significativamente con la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

4.5.2.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

a) Planteamiento de Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

El conocimiento tácito no influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

H1: Hipótesis Alternativa

El conocimiento tácito influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 27:

Correlación segunda hipótesis específica

		Conocimiento tácito	Productividad
Rho de Spearman	Conocimiento tácito	Coefficiente de correlación	,734**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	197
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	,734**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	197

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

Regla de decisión:

- Rechazar H0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H0 si el valor-p es mayor a 0.05

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.734 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), en consecuencia, existe una correlación alta, por lo que se concluye que el conocimiento tácito influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

4.5.2.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

a) Planteamiento de Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

El conocimiento explícito no influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

H1: Hipótesis Alternativa

El conocimiento explícito influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 28:

Correlación tercera hipótesis específica

			Conocimiento explícito	Productividad
Rho de Spearman	Conocimiento explícito	Coefficiente de correlación	1,000	,295**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	197	197
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	,295**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	197	197

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

Regla de decisión:

- Rechazar H0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H0 si el valor-p es mayor a 0.05

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.295 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), en consecuencia, existe una correlación baja, por lo que se concluye que el conocimiento explícito influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

4.5.2.4. Verificación de la cuarta hipótesis específica

a) Planteamiento de Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

Las características académicas no influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

H1: Hipótesis Alternativa

Las características académicas influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 29:

Correlación cuarta hipótesis específica

		Características académicas	Productividad
Rho de Spearman	Características académicas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,292**
		N	,000
Rho de Spearman	Productividad	Coeficiente de correlación	197
		Sig. (bilateral)	,292**
		N	,000
			197

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

Regla de decisión:

- Rechazar H0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H0 si el valor-p es mayor a 0.05

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0.292 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), en consecuencia, existe una correlación baja, por lo que se concluye que las características académicas influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

4.5.2.5. Verificación de la quinta hipótesis específica

a) Planteamiento de Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

Las habilidades y experiencias no influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

H1: Hipótesis Alterna

Las habilidades y experiencias influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 30:

Correlación quinta hipótesis específica

			Habilidades y experiencias	Productividad
Rho de Spearman	Habilidades y experiencias	Coefficiente de correlación	1,000	,359**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	197	197
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	,359**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	197	197

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

Regla de decisión:

- Rechazar H0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H0 si el valor-p es mayor a 0.05

Asciende a 0.359 y el nivel de significancia es 0.000 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0.05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), en consecuencia, existe una correlación baja, por lo que se concluye que las habilidades y experiencias influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se tiene que la gestión del conocimiento influye en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020, en lo que se refiere a la variable independiente sobre gestión del conocimiento, según el análisis efectuado. En lo relacionado a si muestras confianza sobre tu trabajo realizado el 53% menciona que algunas veces, Respecto a si después del trabajo dedicas un tiempo para adquirir mayor conocimiento el 50% menciona que algunas veces, Respecto a si las experiencias vividas ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral el 45% menciona que algunas veces, En lo que se refiere a si el conocimiento aprendido y aplicado se puede explicar de manera sencilla al personal de la oficina el 35% menciona que casi siempre, En referencia a si compartes tus conocimientos de manera explícita con los colegas del área el 40% menciona que casi nunca, En lo relacionado a si el conocimiento explicito es base para la efectividad organizacional el 45% menciona que nunca, Respecto a si tu capacidad analítica ha permitido resolver problemas relacionados a la educación virtual por el Covid 19 el 30% menciona que casi siempre, Respecto a si utiliza recursos tecnológicos e informáticos para mantenerse actualizado en el ámbito laboral el 35% menciona que nunca, En lo relacionado a si aportas ideas para mejorar el desempeño de la universidad el 50% menciona que algunas veces, En relación a si muestras habilidad y experiencia en tu área el 66% menciona que casi nunca, -Sobre la variable dependiente: Mejora de la productividad, del análisis efectuado, en lo que se refiere a si el nivel de comunicación interna es adecuado. En lo relacionado a si el nivel de comunicación interna es adecuado el 65% menciona que algunas veces, En lo relacionado a si muestran disciplina como factor de seguridad el 40% menciona que algunas veces, Respecto a si utilizan métodos para lograr un clima favorable el 50% menciona que algunas veces, Respecto a si considera que la remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas el 53% menciona que algunas veces, En lo relacionado a si considera que los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza el 35% menciona

que algunas veces, En lo relacionado a si está satisfecho con la remuneración que percibe el 54% menciona que algunas veces, En relación a si tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones el 40% menciona que algunas veces, En lo que se refiere a si los supervisores muestran interés en su trabajo el 40% menciona que algunas veces, En lo que se refiere a si alguna vez ha mostrado estrés laboral producto del Covid el 46% menciona que siempre, En lo que se refiere a si la actualización del personal facilita el trabajo el 35% menciona que casi siempre, Observándose que aún falta mejorar los procedimientos y estrategias que permitan generar un adecuado clima laboral.

Así también **Cuentas, (2018)**, en su artículo científico titulado: *“La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior”*, en la que indica que: el clima en la organización no dispone de los elementos necesarios para propiciar un escenario adecuado para la inversión de capital humano por parte de los docentes. No se establece el vínculo entre el aporte individual de cada colaborador con los objetivos y estrategias macro de la institución (alineación estratégica). Asimismo, no existe un conocimiento cabal de las competencias de los docentes a fin de ver como cada uno puede contribuir efectivamente con el desarrollo de la organización.

”
Ochoa (2014) en su tesis de pregrado de la Universidad Rafael Landívar, titulado: *“Motivación y productividad laboral”*, en donde se concluye que: De acuerdo a los resultados derivados del estudio realizado La motivación y su influencia en la productividad laboral en la empresa municipal aguas de Xelaju EMAX. de la ciudad de Quetzaltenango se obtiene las siguientes conclusiones. La motivación influye de manera absoluta en la productividad laboral de cada empleado, como lo confirma en la investigación que se realizó, en donde se demuestra que desde las motivaciones que se viven en el ambiente familiar hasta en la relación con los compañeros de trabajo tiene que ver en el desarrollo integral de los colaboradores.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Se ha analizado todos y cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación, exponiendo las siguientes conclusiones.

Primera:

La gestión del conocimiento influye en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. Observando que falta mejorar el trabajo colaborativo entre docentes; la plana docente no siempre cuenta con un actualizado enfoque de enseñanza- aprendizaje, no se viene propiciando la preparación de materiales de enseñanza para una mayor recepción por parte de los estudiantes. Asimismo, se aprecia una alta correlación entre las variables (0.658) y el valor P es (0.001), menor que el nivel de significancia, 0,05, quedando comprobada la hipótesis.

Segunda:

La falta de conocimiento influye en la productividad de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. Pudiendo apreciar que los colaboradores casi siempre comparten sus conocimientos de manera explícita con sus colegas del área, el conocimiento aprendido y aplicado de los colaboradores la aplicaron de manera sencilla. Se observa una alta correlación entre las variables (0.810) y el valor P (0.000), es menor que el nivel de significancia 0,05 quedando demostrada la hipótesis.

Tercera:

El conocimiento tácito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. Observando que es necesario revisar la misión de la universidad a fin de lograr la excelencia, lo que permitirá poner el foco en lo esencial, desarrollar conocimientos, asimilar y procesar datos. Asimismo, se observando una alta correlación entre las variables (0.734) y el valor P (0.000) es menor que el nivel de significancia 0,05; quedando comprobada la hipótesis.

Cuarta:

El conocimiento explícito influye en la productividad de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020, observando que falta mejorar la utilización de recursos tecnológicos para mantenerse actualizados en el ámbito laboral, apreciándose que los colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño de la universidad. Asimismo, se observa una baja correlación entre las variables (0.295) y el valor P es (0.000), menor que el nivel de significancia 0,05; quedando demostrada la hipótesis.

Quinta:

Las características académicas influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. Pudiendo comentar que los colaboradores tienen una comunicación interna poco adecuada, los colaboradores muestran disciplina como factor de seguridad, algunas veces se utilizan métodos para lograr un clima favorable. Asimismo, se observa una baja correlación entre las variables (0.292) y el valor P (0.000), es menor que el nivel de significancia 0,05; quedando demostrada la hipótesis.

Sexta:

Las habilidades y experiencias influyen en la productividad de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. Pudiendo observar que los supervisores casi siempre muestran interés en su trabajo, apreciando que algunas veces se ha mostrado estrés laboral producto del COVID 19; también se observa que casi siempre la actualización del personal facilita el trabajo. Asimismo, se aprecia una baja correlación entre las variables (0.359) y un valor P (0.000), menor que el nivel de significancia, quedando comprobada la hipótesis.

5.2. RECOMENDACIONES

Luego de haber expuesto las conclusiones a las cuales condujo el análisis y la discusión de los resultados, se procedió a formular las recomendaciones destinadas a mejorar, la gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

Primera:

A través del vice rectorado académico, se debe implementar el trabajo colaborativo entre el personal de la universidad, debiendo implementar la capacitación constante de los colaboradores, como es involucrar el sistema virtual internacionalizando competencias en colaboración con otras universidades a nivel nacional e internacional a través de plataformas virtuales. Así mismo se debe propiciar la preparación de materiales actualizados de enseñanza para una mayor recepción por parte de los estudiantes.

Segunda:

A través de la Dirección General de Administración en coordinación con el Área de Potencial Humano se deberá fomentar reuniones de trabajo que permita compartir conocimientos de manera explícita (a través de la tabla de conversión) con sus colegas del área, sobre el conocimiento aprendido y aplicado de los colaboradores hacia las diferentes áreas de la universidad a través de un proyecto que implique tiempos y motivaciones.

Tercera:

A través de la dirección general de administración en coordinación con los vice rectorados revisar los documentos de gestión de la universidad que permitan evidenciar los procesos respecto a la identificación con la institución y lograr excelencia, lo que permitirá poner el foco en lo esencial, desarrollando y actualizando conocimientos, asimilando y procesando datos y flexibilizando procesos.

Cuarta:

A través de la Dirección General de Administración, en coordinación con recursos humanos fomentar la capacitación de las diferentes herramientas y recursos tecnológicos para mantenerse actualizados en el ámbito laboral, a fin de que los colaboradores aporten ideas para mejorar el desempeño de la universidad y crear proyecto para la rotación de personal que incluya estímulos y tiempos de acción

Quinta:

A través de las diferentes facultades fomentar charlas de capacitación necesaria de tal manera que la cultura del conocimiento sea transversal y así se cuente con el personal capacitado necesario que permita brindar una educación y calidad de servicio, mejorando la comunicación interna, que muestren disciplina como factor de seguridad, implementando métodos para lograr un clima favorable.

Sexta:

A través de la administración y recursos humanos se deberá elaborar los proyectos necesarios que defina la comunidad universitaria y que permitan desarrollar los conocimientos actualizados, elaborando las estrategias necesarias metodológicas innovadas que ayuden a la recepción de la información, y de esta manera disminuir el estrés laboral producto del COVID 19; teniendo en cuenta que la actualización del personal facilita el trabajo.

5.3. PROPUESTA

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

I. INTRODUCCIÓN

Una de sus principales fortalezas de la UPT, es la calidad del servicio y la variedad de sus carreras profesionales que brinda, con el propósito de mantenerse y seguir creciendo para beneficio de la comunidad.

La cultura del conocimiento se puede construir por distintos caminos, por ejemplo, con programas interdisciplinarios que vinculan profesores e investigadores de distintas profesiones.

La universidad necesita informatizar su organización valorizar su capital intelectual e introducir innovaciones inteligentes para optimizar sus recursos y posibilidades y de esta manera atender todas las demandas sociales, económicas, salud del estado de la región de la ciudad.

Contemplar el modelo de Nonaka- Takeuchi sobre conversión de conocimiento donde se especifica que al transmitir el conocimiento este debe pasar por etapas de conversión (socialización, exteriorización, interiorización y combinación) aplicado a la capacitación.

II. DEBILIDAD DETECTADA

Se hace urgente la implementación de un sistema con estrategias encaminadas a procedimiento para capacitar a sus colaboradores, teniendo en cuenta que muchos de ellos no vienen recibiendo capacitación, inducción y actualización sobre las funciones que les ha sido encargadas en sus puestos de trabajo.

Asumir la gestión del conocimiento para brindar una adecuada calidad de servicio necesariamente es a través de la capacitación de los colaboradores, e inculcar los valores (identidad) y principios necesarios para lograr la

armonía y comunicación entre el personal promoviendo su buen desempeño en el cumplimiento de sus funciones

III. PROPUESTA

Existe un creciente reconocimiento de la importancia del capital intelectual, donde el conocimiento es cada vez más reconocido como un recurso fundamental de ventaja competitiva para la universidad. En base a ello requiere de un cambio en la gestión del conocimiento de los recursos Humanos, para responder a las exigencias cambiantes en el entorno de la universidad con el fin de revelar enfoques innovadores para la gestión del talento que posee.

Modelo propuesto reconoce las normas éticas, culturales, políticas y leyes que se aplican a la universidad, también la misión, visión y valores, los recursos y los estándares para la mejora continua. La importancia de implementar una adecuada gestión de conocimiento va a permitir que el trabajador mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes para poder desempeñar eficientemente sus actividades, como docente y no docente, logrando los objetivos planteados.

Un papel importante es saber gestionar conocimientos; es decir, facilitar la transmisión de información y habilidades a sus colaboradores, así como también examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar los talentos y capacidades de cada uno de sus colaboradores para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de productividad y cubrir las necesidades de la universidad.

IV CAPACITACIÓN

Para lograr que una gestión sea eficiente es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus conocimientos y competencias laborales, que permitan alcanzar niveles adecuados de productividad y contribuya a cubrir las exigencias competitivas del entorno, gracias a las aportaciones competitivas de las personas. La información

presentada invita a aplicar y mejorar la productividad logrando una ventaja competitiva.

Fines de la capacitación

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V ALCANCE

La presente propuesta de un plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en la Universidad Privada de Tacna.

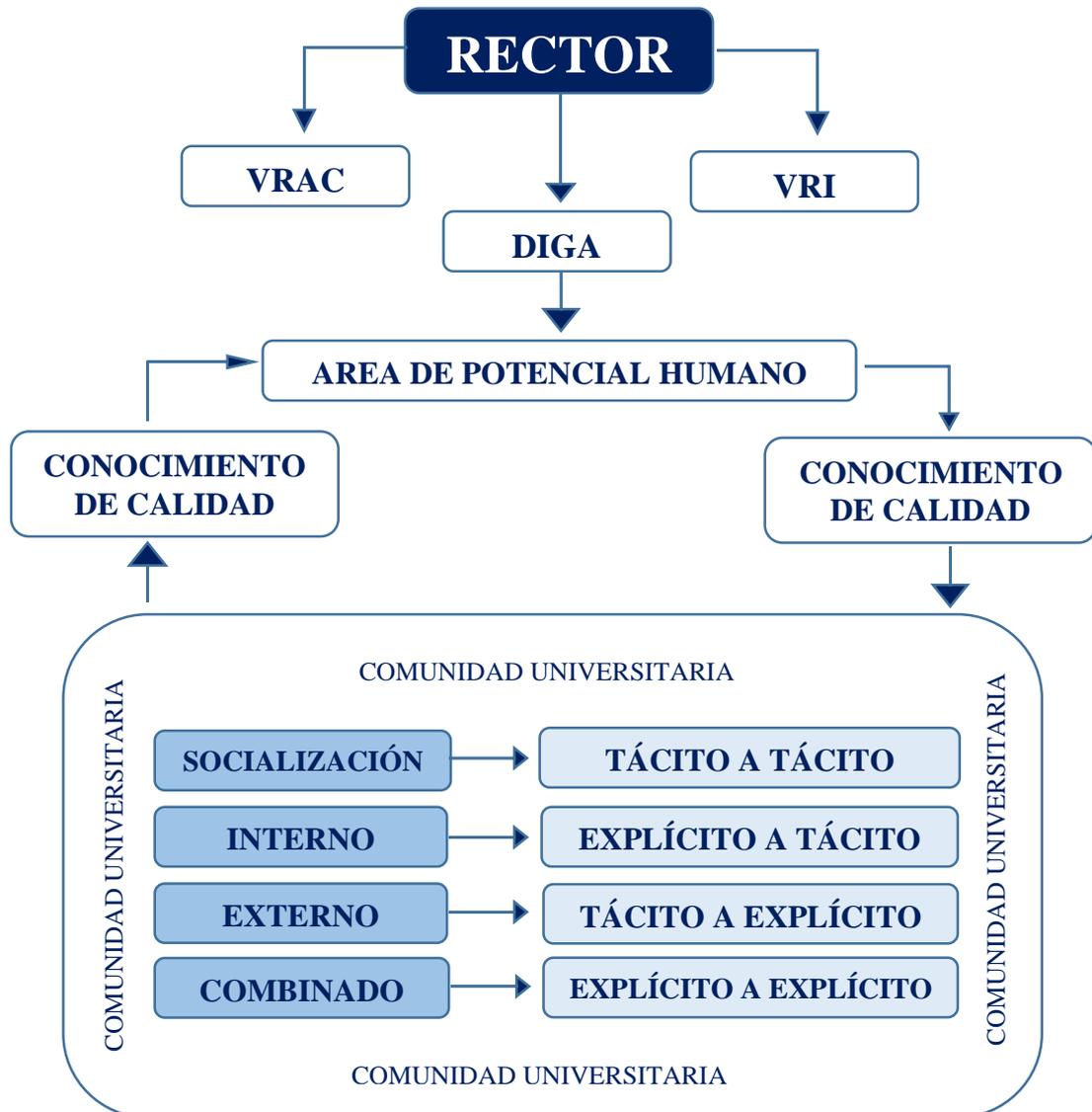
VI ACTIVIDADES

- Fecha de ejecución: Inicio del año académico
- Horario:
- Lugar: Salón de Multiusos de la UPT
- Expositor:

ACTIVIDADES	%	ENTREGABLE	Fecha Inicio	Fecha Fin
<i>Elaboración del Informe de Propuesta</i>	20	Informe		

<i>Difusión del taller de Capacitación</i>	20	Convocatoria virtual y difusión de cartillas en la página web de la universidad, correos institucionales y redes sociales de la universidad.		
<i>Ejecución de la capacitación</i>	60	Lista virtual de asistencia obligatoria		
		Compartir la información de cambio preparada para tal fin		
	100			

PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ANEXOS

- Agudelo, B. (2018). *Formacion del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5383>
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). *Knowledge managment systems: emerging viewa and practices from the field*. Proceedings of the 32nd Hawaii International COnference on System Sciences.
- Almadana, S. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total*. Malaga: (Tesis de doctorado) Universidad de Málaga.
- Aparicio, M. (2013). *"El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción"*. (Tesis de doctorado) Universidad complutense de madrid. Madrid.
- Axon. (2019). *Tendencias del turismo en América Latina para 2019*. Obtenido de <https://www.axonlatam.com/wp-content/uploads/2018/10/Axon-Marketing-Communications-Tendencias-del-turismo-en-Am%C3%A9rica-Latina-para-2019.pdf>
- Aznar, J., Bagur, L., & Rocafort, A. (2016). *Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54943657007>
- Banco Central de Reserva. (2019).
- Belly, P. L. (2015). *¿Qué es el conocimiento tácito, implícito y explícito?* Recuperado el 21-06-2020 de: <http://www.managementjournal.net/lideres-opinion/que-es-el-conocimiento-tacito-implicito-y-explicito>.
- Benites, L. (2017). *La gestión de relación entre las empresas y turistas a través de las aplicaciones móviles como herramienta de marketing de los destinos turísticos*.
- Berniell, L., De la Mata, D., Bernal, R., Camacho, A., Barrera, F., Álvarez, F., Vargas, F. (2016). *Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral*. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/936>: Bogotá: CAF.

- Brown, J. S., & Duguid, P. P. (1998). *Organizational learning and communities of practice towards a unified view of working, learning and innovation*. Organization Science, vol 2 n1, pp40-57.
- Bunge, M. M. (1975). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Cahuaya, R., & Ñahuincopa, P. (2016). *Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente del hotel la hacienda en la provincia de angaraes 2015*. Huancayo: (Tesis de pregrado) Universidad nacional del Centro del Perú.
- Calderón, G. (2018). *Carga de trabajo, autoeficacia profesional y síndrome de burnout en docentes escolares de lima metropolitana*. Lima. Perú: (Tesis de maestría) Universidad San Martín de Porres.
- Cámara Nacional de Turismo. (2019). *Turismo suma 2 millones de empleos formales e informales en Perú*. Obtenido de <https://portaldeturismo.pe/noticia/turismo-suma-2-millones-de-empleos-formales-e-informales-en-peru/>
- Castillo, E., & Sabando, J. (2018). *Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017*. Guayaquil. Ecuador: (Tesis de pregrado) Universidad Católica de Santiago de guayaquil.
- Ccollana, Y. (2015). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los colaboradores*. Universidad de San Martín de Porres. Volumen 6, Número 2, Enero-Junio de 2015, pp. 40-49. Lima, Perú.
- Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos*. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>
- Chaparro, L. M. (2007). *El conocimiento tácito y la formación de las ciudades*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4138/413835167013.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (8ª. ed.)*. México: Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: McGraw-Hill.

- Chiroque, C., & Piscocoya, M. (2013). *Satisfacción Laboral y Productividad Laboral: Una Revisión de Literatura*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13611>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación tecnológica. (19 de Mayo de 2017). *Primer Censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú*. Obtenido de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>
- Cuentas, S. (2018). *La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior*. Educación vol.27 no.53 Lima set. 2018. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032018000200004&lng=es&nrm=iso
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowlesge: How Organizations Manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Del Toro, M. (2011). *Calidad del servicio en el área de alojamiento hotelero*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/calidad-servicio-area-alojamiento-hotelero/>
- Delgado, J. (2 de octubre de 2010). *Productividad Laboral*. Obtenido de <https://www.bumeran.com.pe/noticias/productividad-laboral/>
- Diaz, M. (2013). *Realización Persona, descubriendo una nueva realidad*.
- Dominguez, C., & Solano, O. (2008). *Factores que influyen en el nivel de satisfacción de los turistas extranjeros que visitan cusco*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/matema/article/download/9457/8275/>
- Dominguez, L., Ramirez, A., & Garcia, A. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*.
- Font, M., & Blancog. (2018). *calidad del servicio en el proceso alimentos y bebidas de un hotel en ecuador*. Revista ECA Sinergia. e-ISSN 2528-7869. Junio - Diciembre 2018. Vol. 9 N°2, págs. 80-90 Edición continua. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726422.pdf>

- Garcia, A., Cruz, J., & Garcia, F. (2015). *Análisis comparativo de la gestión del conocimiento en la administración pública española*. España: Grial Research Group. Universidad de Salamanca.
- Garcia, C. E. (2012). *Qué es gestión del conocimiento*. Obtenido de <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- Garzona, D. (2012). *Incidencia de la contratación y capacitación del personal de hotelería en la calidad del servicio al cliente, estudio realizado en la ciudad de quetzaltenango*. Quetzaltenango: (Tesis de pregrado) Universidad Rafael Landívar.
- Gonz, C. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*. Barcelona: (Tesis doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125718/acs1de1.pdf>
- Gricoletto, R. (2017). *Mejora del servicio de alojamiento en hoteles de dos estrellas de churín para incrementar el turismo*. (Tesis de pregrado) Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú.
- Guillermo, Y. M. (2018). *Satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores de la municipalidad provincial de huaura, 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión) Huacho. Perú.
- Hernandez, R. S. (2004). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Joubert, E. (2015). *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén*. Quilmes: (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Quilmes.
- Jurguen, H. (1998). *Teoría de la acción comunicativa II*. Taurus.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). *The role of tacit knowledge in group innovation*. California Management Review, vol 40, pp 112-132.
- Likert, R. (1967). *Los seres humanos en las organizaciones*. MacGraw-Hill: New York.

- Luna, A. (2019). *“Satisfacción del turista y su relación con las buenas prácticas en turismo en Tarapoto: (Tesis de doctorado) Universidad Cesar Vallejo.*
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw - Hill.
- Maldona, T. (2010). *“atisfacción del turista y su relación con las buenas prácticas.* <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/831/1/tn174.pdf>: Universidad de Cuenca.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación.* Recuperado el 21 de Septiembre de 2019, de DOI: 10.17230/administer.26.1
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.* Valladolid: (Tesis de doctorado) Universidad de Valladolid.
- Martinez, L., Oviedo, O., & Luna, C. (2013). *Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral.* Barranquilla, Colombia: Salud Uninorte, vol. 29, núm. 3, 2013, pp. 542-560. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730431015>
- Maruntana, H. J. (2008). *La belleza de pensar con Cristian Warnken.* Obtenido de Recuperado el 23-06-2020 de: <https://www.youtube.com/watch?v=84tqAb4DzeM&feature=related>
- Maslow, A. (1943). *Theory of Human Motivation.*
- Mendoza, R., & Moyano, E. (2019). *Las variaciones de la satisfacción vital según edad y clima organizacional en colaboradores de la salud,2019.* Revista Gerencia y Políticas de Salud, vol. 18, núm. 36, 2019. Obtenido de [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/18-36%20\(2019-I\)/54559086005/54559086005_visior_jats.pdf](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/18-36%20(2019-I)/54559086005/54559086005_visior_jats.pdf)
- Meza, E. (2017). *Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial - mexico.* Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200008

- Ministerio de Comercio Exterior y turismo. (2016). *Nivel de Satisfacción del Turista*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/NST/NST2016/03_NST_2016_Tacna.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Tacna*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/NST/NST2017/04_NST_TACNA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Movimiento Turístico en Tacna*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Satisfacción del Turista Nacional y extranjero*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/NST/NST2018/05_NST_TACNA_2018.pdf
- Muñoz, A. (2017). *"Percepciones de la gestión del turismo en dos reservas de biosfera ecuatorianas: Galápagos y Sumac"*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0188461117300535>
- Nizama, G. (2018). *La calidad percibida del servicio hotelero y su relación en la percepción del cliente, miraflores, 2017. caso: hotel de 3 estrellas león de oro suites, área de front desk*. Lima: (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3809/1/nizama_rgc.pdf
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (M. H. Kocka, Trans. 1 ed.). México: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Editorial Oxford.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). *The Wise Leader. How CEOs can learn practical wisdom to help them do what's right for their companies—and society* *Harvard Business Review*.
- Ochoa, K. (2014). *Motivación Y Productividad Laboral*. Quetzaltenango: (Tesis de pregrado) Universidad Rafael Landívar.
- Owusu, A. (1999). *Importance of employee in world-class agile management systemas*. *International Journal of Agile Managment System*.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral*. CL - SPC. Lima.
- Pardo, C. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Pardo, C., & Díaz, O. (30 de Octubre de 2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/275898001_Desarrollo_del_talento_humano_como_factor_clave_para_el_desarrollo_organizacional_una_vision_desde_los_lideres_de_gestion_humana_en_empresas_de_Bogota_DC
- Paredes, A. J. (2019). *Gestión del conocimiento y su incidencia en las habilidades gerenciales del profesional en administración de empresas que labora en las universidades privadas de santiago de cali, colombia*. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente) Santiago de Cali.
- Pasquotto, M., Monfort, M., & de Olivera, D. (2012). *Elementos determinantes de la satisfaccion del consumidos de servicios turisticos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180724156010.pdf>
- Pecho, M., & Gutiérrez, N. (2017). *Análisis de la calidad del servicio de los Hoteles Blue Star y Marqués en el distrito de san isidro, 2017*. Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/download/1426/1396>

- Pereira, C. A. (2017). *Propuesta de una metodología para evaluar el flujo de conocimiento tácito*. (Tesis de doctorado, Universitat Politècnica de Catalunya).
- Pérez, A. (2017). *El uso social del conocimiento y la universidad*. Buenos Aires. Argentina.
- Perez, N. F. (2018). *Gestión de conocimiento tácito: análisis de la disociación teórico práctica enfermera en el bloque quirúrgico*. Recuperado el 23-06-2020 de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/99690/1/tesis_natalia_perez_fuillerat.pdf: (Tesis de doctorado, Universidad de Alicante).
- Pesantez, R. (2017). *El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador*. Lima. Perú: (Tesis de doctorado) Universidad Mayor de San Marcos.
- PROMPERÚ. (2015). *El Perú como destino para la operación turística*. Obtenido de <https://www.promperu.gob.pe/Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>
- PROMPERÚ. (2016). *Medición económica del turismo*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Purser, R. E., & Pasmore, W. A. (1992). *Organizing for learning*.
- Quirós, F. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. Sevilla.
- Raffino, M. E. (2020). *¿Qué es una investigación no experimental?* Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>
- Ramirez, J. (2015). *La externalización de servicios en los hoteles: los factores determinantes y la gestión de las relaciones interorganizativas*. (Tesis doctoral) Universidad de las palmas de gran Canaria: Las Palmas de Gran Canaria.

- Rivas, L. (2018). *Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015*. Lima. Perú: (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rivera, E. (2019). *Percepción del turista respecto a la calidad de servicio de los hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Puno*. (Tesis de doctorado) Universidad Nacional del Altiplano: Puno.
- Rodríguez, R., & Rodríguez, J. (2018). *Capital humano y su aportación al resultado de la empresa: análisis en el sector industrial*. Valladolid: (Tesis de doctorado) Universidad de Valladolid.
- Rojas, R., & Torres, C. (2017). *La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi*. INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024. doi:DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>
- Romani, M. (2017). *Calidad turística y buenas prácticas de servicios turísticos en Lima Metropolitana, 2016*. Perú.: (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.
- Rosental, M., & Iudin, P. (1946). *Diccionario filosófico marxista*. Pueblos Unidos.
- Sáez, F. (2016). *Investigación científica*. Obtenido de 6 de julio del 2020 de: <https://slideplayer.es/slide/5655159/>
- Sanchez, R., & Heene, A. (1996). *A systems view of the firm in competence based competition: Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*. Oxford: Elsevier.
- Tejedo, F. (2015). *Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social*. Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/140498ft.pdf>
- Tomasini. (s.f.).
- Toro, D., & Bolero, W. (2015). *Gestión del conocimiento: medio para sistematizar las ideas y el pensamiento en la educación*. (Tesis de pregrado) Universidad Católica, Manizales.
- Toro, T. (2010). *Clima Organización*. Colombia: Cincel.
- Uceda, P. (2015). *Metodología de Implantación Del Modelo Nonaka Y Takeuchi. Caso: Proceso De Prácticas Pre Profesionales Para Una Universidad De*

- La Región Cajamarca, Perú*. Piura: (Tesis de maestría, Universidad de Piura).
- Universitat de Barcelona. (2020). *Componentes y habilidades de la gestión del conocimiento*. Obtenido de Recuperado de: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/proyectos-de-cambio-e-innovacion/componentes-y-habilidades-de-la-gestion-del-conocimiento>
- Van Der. (2005). *Gestión y gerencias empresariales*. Eco ediciones.
- Vance, D. M. (1997). *Information, knowledge and wisdom: The epistemic hierarchy and computer*.
- Vazques, M., Guzman, G., Sanchez, T., & Cañizares, S. (2007). *La Satisfacción Laboral En Empresas Hoteleras*. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27611203.pdf>.
- Villareal, V., & Rosas, S. (2018). *Medición del cumplimiento de las expectativas de los alumnos de la facultad de ciencias económicas y empresariales de la universidad de piura campus lima a través de la herramienta servqual*. Lima: (Tesis de pregrado) Universidad de Piura.
- Walsh, M., & Milner, E. (2002). *The potencial of employee involvement in an established irish branch of multinational*. New York.
- Zambrano, N., & Arteaga, J. (2017). *Evaluación de la calidad de los servicios hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de Guayaquil*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/335227263_Evaluacion_de_la_calidad_de_los_servicios_hoteleros_de_segunda_categoria_del_sector_centrico_de_Guayaquil/link/5d58a29fa6fdccb7dc4575ca/download
- Zepeda, R. (2010). *Estratedias de Involucramiento Laboral en Pymes de Servicio y Manufactura*. México.

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA – INFORME FINAL

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema principal ¿Cómo influye la gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020?</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la falta de conocimiento influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020? • ¿De qué manera el conocimiento tácito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020? • ¿En qué medida el conocimiento explícito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020? • ¿De qué manera las características académicas influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020? • ¿De qué manera las habilidades y experiencias influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020? 	<p>Objetivo principal Analizar si influye la gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar de qué manera la falta de conocimiento influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. • Determinar si el conocimiento tácito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. • Establecer de qué manera el conocimiento explícito influye en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. • Acordar de qué manera las características académicas influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020. • Comprobar si las habilidades y experiencias influyen en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020 	<p>Hipótesis Principal La gestión del conocimiento influye significativamente en la productividad laboral en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • a. La falta de conocimiento influye significativamente con la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020 • b. El conocimiento tácito influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020 • c. El conocimiento explícito influye significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020 • d. Las características académicas influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020 • e. Las habilidades y experiencias influyen significativamente en la productividad en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020 	<p>Variable Independiente: “Gestión del conocimiento”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conocimiento 2. Conocimiento Tácito 3. Conocimiento explícito 4. Características académicas 5. Habilidades y experiencias <p>Variable Dependiente: “Productividad Laboral”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima favorable 2. Ingresos por empleado 3. Eficiencia laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de investigación El tipo de estudio es Investigación básica, ya que los resultados serán validados, asimismo la presente investigación traerá beneficios a la sociedad. De acuerdo a los criterios de clasificación es prospectivo (porque tiene que ver con el presente y futuro) y transversal (es un periodo de tiempo) • Diseño de investigación No experimental Explicativa Aplicativo • Nivel de investigación El nivel de investigación es explicativo, relación y descriptivo ya que se asocian la variable independiente (GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO) y dependiente (PRODUCTIVIDAD LABORAL). • Población La población estará compuesta por los 400 colaboradores de la Universidad Privada de Tacna • Muestra Se tomó como muestra a 197 colaboradores • Técnicas Cuestionario • Instrumentos Encuesta online

ANEXO B: MATRIZ OPERACIONAL

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES
Variable Independiente: "Gestión del conocimiento"	<p>La gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas. (Nonaka & Takeuchi, 1995)</p> <p>El conocimiento tácito es todo aquello que el hombre ha internalizado sobre experiencias adquiridas, que no siempre se pueden sacar fuera de la acción donde están contenidas (Nonaka & Takeuchi, 1999)</p>	A. Falta de conocimiento	Muestras confianza sobre tu trabajo realizado
			Después del trabajo. Dedicas un tiempo para adquirir mayor conocimiento
		B. Conocimiento propio	Las experiencias vividas (en otros trabajos) ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral
			El conocimiento aprendido y aplicado se puede explicar de manera sencilla al personal de la oficina
		C. Conocimiento adquirido	Compartes tus conocimientos de manera explícita con los colegas del área
			El conocimiento explícito es base para la efectividad organizacional
		D. Características académicas	Tu capacidad analítica ha permitido resolver problemas relacionados a la educación virtual por el COVID 19 dispuesto por SUNEDU
			Utiliza recursos tecnológicos e informativos para mantenerse actualizado en el ámbito laboral.
		E. Habilidades y experiencias	Aportas ideas para mejorar el desempeño de la universidad
			Muestra habilidad y experiencia en tu área
Variable Dependiente: "Productividad Laboral"	<p>Samaniego (1998) citado en Ccollana (2015) indica que para mejorar la productividad es necesario diseñar y organizar todos los procesos de trabajo entorno a una efectividad corporativa. Como organización se debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo.</p>	A. Clima laboral	El nivel de comunicación interna es adecuado
			Muestran disciplina como factor de seguridad
			Utilizan métodos para lograr un clima favorable (se mantiene un ambiente de confianza, se escucha a los empleados y se fomenta la competición sana)
		B. Ingresos por empleado	Considera que la remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas
			Considera que los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza
			Está satisfecho con la remuneración que percibe
		C. Eficiencia laboral	Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones
			Los supervisores muestran interés en su trabajo.
			Alguna vez ha mostrado estrés laboral producto del COVID 19
			La actualización del personal facilita el trabajo

ANEXO C: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Tacna, 18 de diciembre del 2019

Señor(a)

Doctor Hugo Calzaya Calzaya

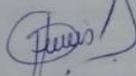
Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en Administración., por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir las variables "Gestión del conocimiento" y "Productividad laboral", por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



MG. GABRIELA ISABEL HEREDIA ALVAREZ

firm.
18.12.2019

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Valdivia Duenes Heredia Paul
 1.2. Grado Académico: Doctor
 1.3. Profesión: Profesor
 1.4. Institución donde labora: UPT
 1.5. Cargo que desempeña: Coordinador de Unidad de Investigación FAEDCOH
 1.6. Denominación del Instrumento:
INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2020.
 1.7. Autora del instrumento: MAG. GABRIELA ISABEL HEREDIA ÁLVAREZ
 1.8 Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

1

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					✓
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					✓
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL						28

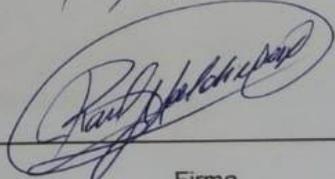
	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE SI DEBE MEJORAR
NO FAVORABLE

3.3. Observaciones:

Tacna, 20/12/19



Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ARCADIO ATENCIO VARGAS
 1.2. Grado Académico: DOCTOR
 1.3. Profesión: ING. GEOLOGO
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
 1.5. Cargo que desempeña: DECANO DE INGENIERÍA
 1.6. Denominación del Instrumento:
INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2020.
 1.7. Autora del instrumento: MAG. GABRIELA ISABEL HEREDIA ÁLVAREZ
 1.8 Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						28

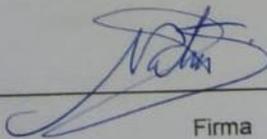


	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE favorable DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones:

Tacna, 20 de diciembre del 2019


Firma

ANEXO D: AUTORIZACIÓN DE RECOPIACIÓN DE DATOS

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

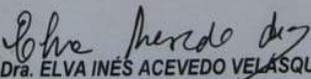
AUTORIZACIÓN 001-2020-UPT/R

Por medio de la presente la Rectora (e) de la Universidad Privada de Tacna en atención a lo solicitado por el Director de la Escuela de Postgrado (Reg.2272) solicita a usted brindar las facilidades correspondientes a la **Mgr. GABRIELA ISABEL HEREDIA ALVAREZ**, estudiante del V Ciclo del Programa de Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de nuestra Casa Superior de Estudios, quien se encuentra en etapa de desarrollo del trabajo de investigación titulado: **"INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2020"**.

Cabe mencionar que la Mgr. GABRIELA I. HEREDIA ALVAREZ cuenta con la autorización de este Despacho Rectoral para que pueda recopilar información a través de encuestas al personal docente y administrativo de la UPT como parte del desarrollo de su trabajo de tesis doctoral.

Tacna, 2020 febrero 19




Dra. ELVA INÉS ACEVEDO VELÁSQUEZ
Rectora (e)
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

C.c. 
EAV/ef
Reg.2272

Universidad Privada de Tacna

Av. Bolognesi N° 1177 Apartado Postal: 126
Fono-Fax: 426881 Central 427212 Anexo 101 Correo electrónico: rectorado@upt.edu.pe
TACNA - PERÚ

ANEXO E: ENCUESTA



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Sección 1 de 5

Cuestionario: «INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2020»

Estimado/a:
 Soy Doctoranda en la Universidad Privada de Tacna estudio el Doctorado en Administración, en este momento estoy desarrollando mi tesis doctoral titulada: «INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2020»
 Le hago llegar el presente cuestionario para solicitar su colaboración en esta encuesta elaborada por la Mag. Gabriela Isabel Heredia Alvarez en colaboración con el asesor de Tesis Dr. Américo Flores Flores, para mejorar la gestión de la Universidad Privada de Tacna.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:
 El objetivo principal de este trabajo investigativo Doctoral es conocer la relación entre la gestión de conocimiento y la productividad en los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna. Para proponer un modelo de gestión que ayude a optimizar sus recursos y posibilidades.

CONSENTIMIENTO INFORMADO:
 El presente cuestionario va dirigido a los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna. Su cooperación será muy valiosa en el presente trabajo de investigación, para lo cual el grado de respuesta a los aspectos citados se realizara marcando el dígito que corresponda para cada afirmación.
 Si tiene alguna pregunta ponerse en contacto a la doctorando Gabriela Heredia en este correo: (gabrielaisabelherediaalvarez@gmail.com)
 Contestar este cuestionario le tomará solo 10 minutos. Le agradecemos su colaboración y la veracidad de sus respuestas.

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

Vídeo sin título



Sección 2 de 5

CONSENTIMIENTO INFORMADO



Mediante la aceptación de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación «INFLUENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. PERIODO 2020» desarrollado por la investigadora Gabriela Isabel Heredia Alvarez. Asimismo doy fe que estoy participando de manera voluntaria y que la información que aporte es confidencial, por lo que no se revelará a otras personas, por lo tanto no afectará mi situación personal. La información brindada será resguardada en One Drive por contraseña para no dañar la confidencialidad, los datos no tendrán información sobre la identidad y la información solo será utilizada para fines académicos para la presente investigación.

Para obtener mas información contáctese a través del correo: gabrielaisabelherediaalvarez@gmail.com

Consentimiento informado: Al dar su consentimiento Ud acepta haber leído la información anterior, es mayor * de edad y ha aceptado participar voluntariamente.

- Doy mi consentimiento
- No doy mi consentimiento

Fecha de aceptación del consentimiento informado *

Mes, día, año



Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 5

CAPÍTULO I: DATOS GENERALES



El objetivo es conocer el perfil de los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna

Usted en la UPT es *

1. Docente
2. Autoridad
3. Administrativo

Máximo grado alcanzado *

1. Maestría
2. Doctorado
3. Otros estudios

Sexo *

1. Mujer
2. Hombre

Edad *

Texto de respuesta corta

Años de experiencia en la institución *

Texto de respuesta corta

Años de experiencia en el área *

Texto de respuesta corta

Cargo *

Texto de respuesta larga

Área / Oficina *

Texto de respuesta larga

CAPÍTULO II: VARIABLE DE ESTUDIO: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



En la variable "Gestión del conocimiento" favor de contestar las siguientes aseveraciones. Lea detenidamente cada ítem y seleccione una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de la institución. Cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 - Nunca
- 2 - Casi nunca
- 3 - A veces
- 4 - Casi siempre
- 5 - Siempre

1. Muestras confianza sobre tu trabajo realizado *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

2. Después del trabajo. Dedicas un tiempo para adquirir mayor conocimiento *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

3. Las experiencias vividas (en otros trabajos) ayudaron a desempeñarte en el ámbito laboral *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

4. El conocimiento aprendido y aplicado se puede explicar de manera sencilla al personal de la oficina *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

5. Compartes tus conocimientos de manera explícita con los colegas del área *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

6. El conocimiento implícito es base para la efectividad organizacional *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

7. Tu capacidad analítica ha permitido resolver problemas relacionados a la educación virtual por el COVID ^{*} 19 dispuesto por Sunedu

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

8. Utiliza recursos tecnológicos e informativos para mantenerse actualizado en el ámbito laboral. ^{*}

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

9. Aportas ideas para mejorar el desempeño de la universidad ^{*}

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

10. Muestra habilidad y experiencia en tu área ^{*}

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

CAPÍTULO III: VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD LABORAL

En la variable "Productividad Laboral", favor de contestar las siguientes aseveraciones. Lea detenidamente cada ítem y seleccione una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de la institución. Cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 - Nunca
- 2 - Casi nunca
- 3 - A veces
- 4 - Casi siempre
- 5 - Siempre

1. El nivel de comunicación interna es adecuado *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

2. Muestran disciplina como factor de seguridad *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

3. Utilizan métodos para lograr un clima favorable (se mantiene un ambiente de confianza, se escucha a los empleados y se fomenta la competición sana) *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

4. Considera que la remuneración va de acuerdo a las responsabilidades otorgadas *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

5. Considera que los beneficios que recibe son equitativos al trabajo que realiza *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

6. Está satisfecho con la remuneración que percibe *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

7. Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

8. Los supervisores muestran interés en su trabajo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

9. Alguna vez ha mostrado estrés laboral producto del COVID 19 *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

10. La actualización del personal facilita el trabajo *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				



ANEXO F: BASE DE DATOS

ENCUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	5	5	3	5	2	5	2	3	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3
2	5	1	1	5	1	5	1	5	5	1	1	5	1	5	1	5	5	1	1	5
3	3	5	5	3	5	2	5	2	3	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3
4	5	1	1	5	1	5	1	5	5	1	1	5	1	5	1	4	5	1	1	5
5	3	5	5	3	5	2	5	2	3	4	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3
6	5	1	1	5	1	5	1	5	5	1	1	5	1	5	1	4	5	1	1	5
7	3	5	5	3	5	2	5	2	3	4	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3
8	5	1	1	5	1	5	1	5	5	2	1	5	1	5	1	4	5	1	1	5
9	3	5	5	3	5	2	5	2	3	4	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3
10	5	1	1	5	1	5	1	5	5	2	1	5	1	5	1	4	5	1	2	5
11	3	5	5	3	5	2	5	2	3	4	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3
12	5	1	1	5	1	5	1	5	5	2	1	5	1	5	1	4	5	1	2	5
13	3	5	5	3	5	2	5	2	3	4	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3
14	5	1	1	5	1	5	1	5	5	2	1	5	1	5	1	4	5	1	2	5
15	3	5	5	3	5	2	5	2	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
16	5	1	1	5	1	5	1	5	5	2	1	5	1	5	1	4	5	1	2	5
17	3	5	5	3	5	2	5	2	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
18	5	1	1	5	1	5	1	5	5	2	1	5	1	5	1	4	5	1	2	5
19	3	4	4	3	5	2	5	2	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
20	4	1	1	5	1	4	1	5	4	2	1	5	1	5	1	4	5	1	2	5
21	3	4	4	3	5	1	5	2	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
22	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	5	2	4	5	2	2	5
23	3	4	4	3	5	1	5	2	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
24	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	5	2	4	5	2	2	5
25	3	4	4	3	5	1	5	2	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
26	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	5	2	4	5	2	2	5
27	3	4	4	3	5	1	5	2	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
28	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	5	2	4	5	2	2	5
29	3	4	4	3	5	1	5	2	3	3	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
30	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	2	5
31	3	4	4	3	5	1	5	2	3	3	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
32	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	2	5
33	3	4	4	3	5	1	5	2	3	3	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
34	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	2	5
35	3	4	4	3	5	1	5	2	3	3	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
36	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	2	5
37	3	4	4	3	5	1	5	2	3	3	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3
38	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	2	5
39	3	4	4	3	5	1	5	2	3	3	4	3	4	3	5	3	3	5	5	3
40	4	1	1	5	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	2	5
41	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
42	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
43	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
44	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
45	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
46	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
47	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
48	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
49	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
50	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
51	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
52	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
53	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
54	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
55	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
56	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
57	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
58	4	2	2	4	1	4	1	4	4	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
59	3	4	4	3	4	1	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
60	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	2	5	2	4	2	4	5	2	3	4
61	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
62	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
63	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
64	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
65	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
66	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
67	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
68	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
69	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
70	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
71	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
72	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
73	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
74	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
75	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
76	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
77	3	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3
78	4	2	2	4	1	3	1	4	3	2	3	5	2	4	2	4	5	3	3	4
79	3	4	3	3	3	1	4	1	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3

168	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
169	2	3	3	2	2	1	4	1	1	2	3	2	3	2	3	1	2	4	5	2
170	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
171	1	3	3	2	2	1	4	1	1	2	3	2	3	2	3	1	2	4	5	2
172	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
173	1	3	3	2	2	1	4	1	1	2	3	2	3	2	3	1	2	4	5	2
174	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
175	1	3	3	2	2	1	4	1	1	2	3	2	3	2	3	1	2	4	5	2
176	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
177	1	3	3	2	2	1	4	1	1	2	3	2	3	2	3	1	2	3	5	2
178	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
179	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1
180	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
181	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1
182	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
183	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1
184	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
185	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1
186	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
187	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1
188	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
189	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	1	3	1	1	3	4	1
190	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
191	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	1	3	1	1	3	4	1
192	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
193	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	1	3	1	1	3	4	1
194	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
195	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	1	3	1	1	3	4	1
196	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
197	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	1	3	1	1	3	4	1