

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN
DINÁMICA DEL PERSONAL EN EL HOSPITAL
DEPARTAMENTAL DE HUANCABELICA, AÑO 2018”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PRESENTADO POR:

Bach. Royer Cepida Ventura

Bach. Anacleto Josué Huallpa Jurado

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

HUANCABELICA, PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MODALIDAD VIRTUAL

En la plataforma virtual de Google Meet <https://meet.google.com/yhm-evuk-hot> a los 27 días del mes de octubre del 2020, a horas 15:20, reunidos los miembros del jurado evaluador conformado por:

PRESIDENTE: Mg. Daniel QUISPE VIDALON
SECRETARIO: Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID
VOCAL: Mg. Alberto VERGARA AMES

Cabe señalar, que por ausencia del presidente del jurado calificador Dr. Edgar Augusto SALINAS LOARTE, se procedió con la actividad de sustentación, reemplazando al presidente con el suplente de los jurados quien es el Mg. Daniel QUISPE VIDALON, en mérito al artículo 20.8; del reglamento único de grados y títulos de la UNH, según resolución de aprobación N° 330-2019-CU-UNH, modificado con resolución N° 1195-2019-CU-UNH.

Designados mediante Resolución N° 185-2019-FCE-R-UNH; para la tesis denominada: " LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN DINÁMICA DEL PERSONAL EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA, AÑO 2018"

Cuyo autor es (el) (los) graduado (s):

BACHILLER (S): CEPIDA VENTURA, Royer y HUALLPA JURADO, Anacleto Josue

A fin de proceder con la sustentación de la tesis indicada y siendo programada la fecha y hora según la RESOLUCIÓN N°283-2020-FCE-R-UNH (*modalidad virtual).

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar la plataforma virtual (Google Meet); para la deliberación por parte del jurado, Luego del debate se llegó al siguiente resultado:

BACHILLER: CEPIDA VENTURA, Royer

PRESIDENTE: APROBADO
SECRETARIO: APROBADO
VOCAL: APROBADO
RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: HUALLPA JURADO, Anacleto Josue

PRESIDENTE: APROBADO
SECRETARIO: APROBADO
VOCAL: APROBADO
RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

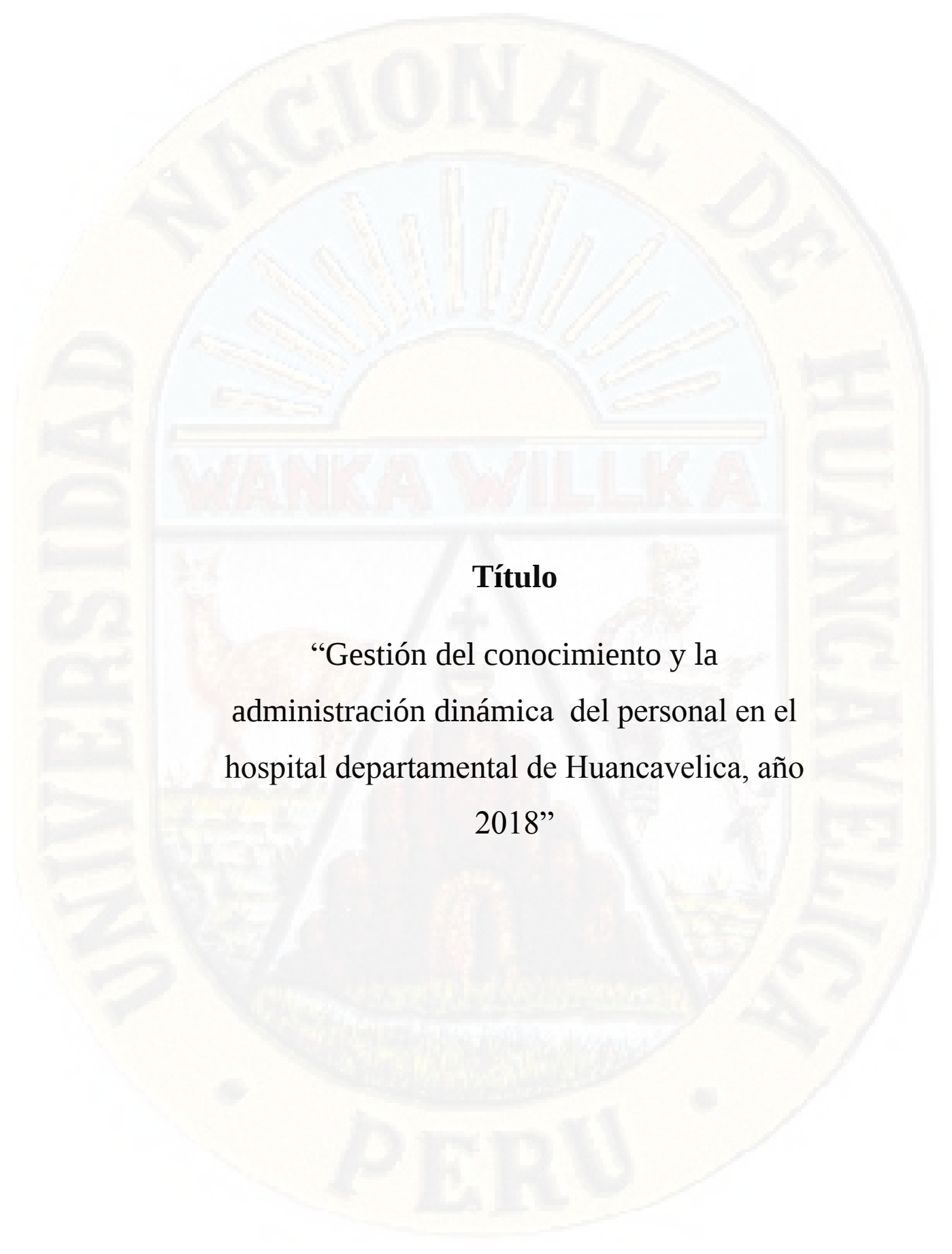
De conformidad a lo actuado a horas 16:55 se levanta el acta firmado en señal de conformidad.


Mg. Daniel QUISPE VIDALÓN
Presidente


Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID
Secretario

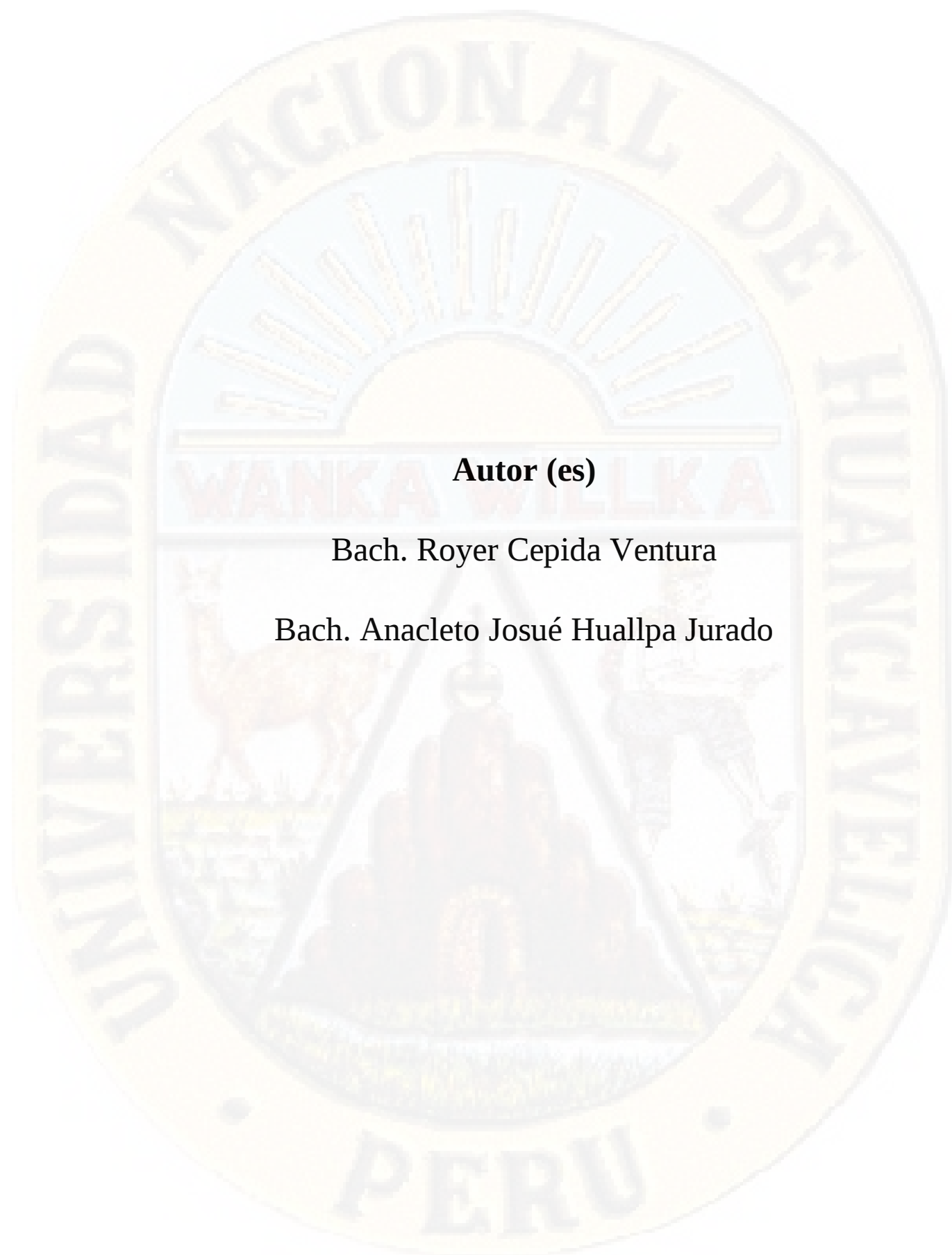

Mg. Alberto VERGARA AMES
Vocal

(*) Resolución N° 0355-2020-CU-UNH



Título

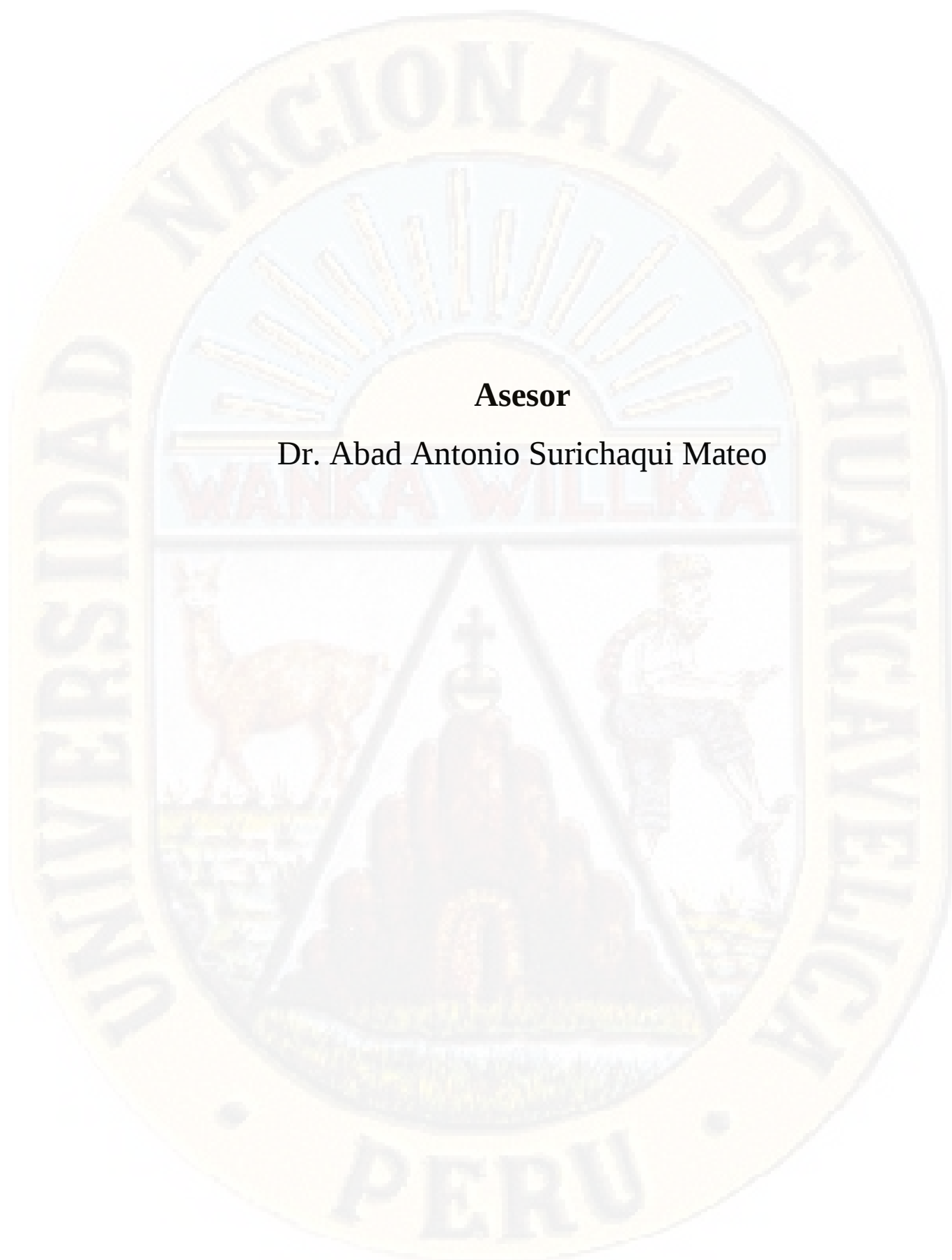
“Gestión del conocimiento y la
administración dinámica del personal en el
hospital departamental de Huancavelica, año
2018”



Autor (es)

Bach. Royer Cepida Ventura

Bach. Anacleto Josué Huallpa Jurado



Asesor

Dr. Abad Antonio Surichaqui Mateo

Dedicatoria

A Dios por darme salud y vida, seguido a mis padres e hijos quienes son pilares para seguir en pie de lucha hacia mis objetivos, por confiar y creer en nuestras expectativas de la misma manera a mi docente por su valioso aporte para nuestra investigación.

Anacleto Josue

A Dios por darme la vida, a mis padres, Rogelio Cepida Guerrero y Rosa Ventura Ancco, mi mayor inspiración, a mi novia Andrea, que, a través de sus consejos, compañía, ayuda y paciencia, me ayudó a concluir esta meta.

Royer

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Dios, quien con su bendición llena siempre nuestras vidas y a toda nuestra familia por estar siempre presentes.

Nuestro profundo agradecimiento a toda las autoridades y personal del Hospital Departamental, por abrirnos las puertas y permitirnos realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

De igual manera nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional de Huancavelica, a toda la Escuela profesional de Administración, a nuestros profesores en especial al Mg. Lino Quiñonez Valladolid, y al Dr. Abad Antonio Surichaqui Mateo, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que podamos crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Tabla de contenido

Portada	i
Acta de sustentación de la tesis	ii
Título.....	iii
Autor (es).....	iv
Asesor.....	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Tabla de contenido.....	viii
Tabla de contenido de tablas	xii
Tabla de contenido de figuras.....	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción.....	xvi
CAPÍTULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Descripción del problema	15
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Justificación.....	19

1.5. Limitaciones	19
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes	21
2.1.1. A nivel internacional.....	21
2.1.2. A nivel nacional.....	26
2.1.3. A nivel local	30
2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	34
2.2.1. Teorías de la gestión del conocimiento.....	35
2.2.2. Teoría de la administración dinámica.....	39
2.3. Bases conceptuales	41
2.3.1. Gestión del conocimiento.....	41
2.3.1.1. Definiciones y evolución.....	41
2.3.1.2. Dimensiones de la gestión del conocimiento.....	43
2.3.1.3. Elementos de la gestión del conocimiento.....	45
2.3.1.4. Objetivos de la gestión del conocimiento.....	47
2.3.1.5. Proceso de la creación del conocimiento.....	47
.....	47
Fuente: (Nonaka, 1999).....	47
2.3.1.6. Espacios para compartir el conocimiento.....	47
2.3.1.7. Metodologías para la gestión del conocimiento y herramientas.....	48
2.3.1.8. Técnicas de gestión del conocimiento	49
2.3.1.9. Gestión del conocimiento interno vs gestión del conocimiento externos	50
2.3.1.10. Componente de la gestión del conocimiento	51
2.3.2. Administración dinámica	53

2.3.3.	Administración	53
2.3.3.1.	<i>Naturaleza de la administración</i>	54
2.3.3.2.	<i>Características de la administración</i>	55
2.3.3.3.	<i>Principios de la administración</i>	56
2.3.3.4.	<i>Dimensiones de la administración dinámica</i>	57
2.3.3.5.	<i>La planeación</i>	58
2.3.3.6.	<i>La organización</i>	58
2.3.3.7.	<i>La dirección</i>	59
2.3.3.8.	<i>El control</i>	59
2.3.3.9.	<i>Nuevos entornos organizacionales</i>	60
2.3.3.10.	<i>La ética y la responsabilidad social</i>	60
2.3.3.11.	<i>La globalización y la administración</i>	60
2.3.3.12.	<i>Como inventar y reinventar las organizaciones</i>	61
2.3.3.13.	<i>Culturas y pluriculturalismo</i>	61
2.3.3.14.	<i>La calidad</i>	61
2.4.	Definición de términos.....	62
2.5.	Hipótesis.....	63
2.5.1.	Hipótesis general	63
2.5.2.	Hipótesis específicas.....	63
2.6.	Variables	64
2.7.	Operacionalización de variables.....	65
CAPÍTULO III		66
MATERIALES Y MÉTODOS.....		66
3.1.	Ámbito temporal y espacial.....	66
3.2.	Tipo de investigación.....	66
3.3.	Nivel de investigación.....	67

3.4. Población, muestra y muestreo.....	67
3.4.1. Población.....	67
3.4.2. Muestra	68
3.4.3. Muestreo.....	68
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
3.5.1. Técnicas	69
3.5.2. Instrumentos	69
3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos	69
CAPÍTULO IV	70
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	70
4.1. Análisis de información	73
4.1.3. Determinación de la relación de variables	78
4.2. Prueba de hipótesis	79
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	88
Referencias bibliográficas	89
Apéndice	91

Tabla de contenido de tablas

<i>Tabla 1. Áreas donde se gestiona el conocimiento (%).....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2. Operacionalización de variables</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 3. Resultados de la Gestión del Conocimiento en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 4. Resultados de la Gestión del Conocimiento considerando sus dimensiones en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 5. Resultados de la Administración Dinámica en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 6. Estadísticas de la relación de las dimensiones de la gestión del conocimiento y la variable administración dinámica.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 7. Intensidad de la correlación “r” de Pearson.....</i>	<i>84</i>

Tabla de contenido de figuras

<i>Figura 1. Espiral del conocimiento.</i>	<i>38</i>
<i>Figura 2. Procesos de Conversión del Conocimiento a la organización.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 3. Resultados de las estadísticas de la variable gestión del conocimiento. ...</i>	<i>71</i>
<i>Figura 4. Resultados de las estadísticas de la variable administración dinámica. ...</i>	<i>72</i>
<i>Figura 5. Diagrama de Gestión del Conocimiento en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 6. Diagrama de la Gestión del Conocimiento considerando sus dimensiones en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.</i>	<i>75</i>
<i>Figura 7. Diagrama del perfil del Gestión del Conocimiento en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 8. Diagrama de la Administración Dinámica en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 9. Diagrama de la Administración Dinámica en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 10. Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.</i>	<i>78</i>
<i>Figura 11. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 12. Distribución de probabilidad “t” de student para la hipótesis general. .</i>	<i>81</i>

Resumen

El trabajo de investigación que presentamos sobre gestión del conocimiento y la dinámica del proceso administrativo, cuyo objetivo fue determinar de qué manera se relaciona la gestión del conocimiento y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018; la tipología de la investigación es aplicada, el nivel de investigación es correlacional, el método general empleado fue la científica, y los métodos específicos fueron el método descriptivo, estadístico y el hipotético deductivo, el diseño de investigación es el descriptivo correlacional, para el recojo de información se utilizó el cuestionario de encuesta, aplicados a 121 trabajadores nombrados y contratados, para recoger y medir las variables en estudio, para ello se empleó el programa IBM SPSS Versión 25.0 programación estadístico R Studio 3.6, de los que se han obtenido los resultados de la investigación y muestran que la intensidad de la relación lineal es estadísticamente significativa, con niveles media de correlación y directamente proporcional (“r” de Pearson es 62,5%); estos resultados permitió llegar a la conclusión final que hay una relación directa y significativa entre la Gestión del conocimiento y la dinámica del procesos administrativo en el Hospital Departamental Huancavelica, año 2018, frente al grado de significancia estadística de $p < 0.005$, $p = 0.00$); por lo tanto podemos aceptar y afirmar la hipótesis planteada.

Finalmente exponemos las recomendaciones en general que, el Hospital de Huancavelica, debe fortalecer la gestión del conocimiento, toda vez que aún hay trabajadores que aprecia que la gestión del conocimiento aún es precaria, para ello debe plantear programas de capacitación, planificando, organizando, dirigiendo y controlando adecuadamente.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Administración dinámica, Personal, Conocimiento tácito, Conocimiento explícito.

Abstract

The research work that we present on knowledge management and the dynamics of the administrative process, whose objective was to determine how knowledge management and dynamic personnel management are related in the Huancavelica Departmental Hospital, year 2018; the typology of the research is applied, the level of research is correlational, the general method used was the scientific one, and the specific methods were the descriptive, statistical and hypothetical deductive method, the research design is the correlational descriptive, for the collection Information is the survey questionnaire, applied to 121 workers appointed and hired, to collect and measure the variables under study, for this the IBM SPSS Version 25.0 statistical program R Studio 3.6 was used, from which the results have been obtained from the investigation and specified that the intensity of the linear relationship is statistically significant, with correlation levels and directly proportional (Pearson's "r" is 62.5%); These results reach the final conclusion that there is a direct and significant relationship between knowledge management and the dynamics of the administrative process at the Huancavelica Departmental Hospital, 2018, compared to the degree of statistical significance of $p < 0.005$, $p = 0.00$; Therefore we can accept and affirm the hypothesis.

Finally, we present the recommendations in general that, the Huancavelica Hospital, should strengthen knowledge management, since there are still workers who appreciate knowledge management is still precarious, for this it must propose training programs, planning, organization, directing and periodically checking

KEY WORDS: Knowledge management, Dynamic administration, Personnel, Tacit knowledge, Explicit knowledge.

Introducción

Gestión del conocimiento, es una nueva cultura empresarial, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias, los conocimientos individuales y colectivos. (Rodríguez, 2000).

Por otro lado, la dinámica del proceso administrativo es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización. Es el proceso de estudio de la acción social de los hombres dentro de las organizaciones.

Por ello, realizamos el trabajo de investigación sobre las relaciones existentes entre las dos variables de estudio como es la gestión del conocimiento y la dinámica del proceso administrativo en el Hospital Departamental de Huancavelica, cuyo objetivo es ver cómo se relaciona estas dos variables, así mismo ver las relaciones entre las dimensiones de la gestión del conocimiento y la dinámica del proceso administrativo.

Para su mejor entendimiento el informe se ha estructurado de la manera que se detalla a continuación.

Capítulo I, trata sobre la problemática, el Capítulo II está referido al Marco Teórico, el Capítulo III desarrolla la Metodología de Investigación y finalmente el Capítulo IV detalla los resultados obtenidos, sobre el recojo de información con los instrumentos del cuestionario aplicados a los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, para luego llegar a las conclusiones, para así esbozar las recomendaciones vertidas a los directivos y trabajadores.

Los autores.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En los tiempos actuales, se tiene un entorno dinámico, hace que las organizaciones tengan oportunidades de desarrollo en los diversos mercados del mundo entero. Esta situación hace que los conocimientos surgen de las investigaciones y experiencias. Por ello estos procesos administrativos de la administración dinámica generar innovación tecnológica.

Hoy en día la capacidad de generar conocimiento y sistematizarlo para hacerla información, el mismo que genera competitividad entre las organizaciones empresariales e institucionales.

El conocimiento es un recurso muy importante dentro la sociedad, las organizaciones empresariales e institucionales, porque las hace más competitivas, pero ello debe estar adecuadamente gestionados.

A nivel mundial, el conocimiento está siendo tomado con mucha interesa, es así que en las empresas transnacionales e internacionales, se invierte en la investigación y desarrollo del conocimiento, es así como (Summers, 2009), citado por Ramírez (2014), indica que en Europa se está tomando muy en serio l gestión del conocimiento basadas en las incidencias del cliente; tal es el caso del grupo BBVA

(Banco Bilbao Vizcaya Argentina) quienes tienen un aprendizaje continuo a través del intercambio de conocimiento, experiencia y opiniones.

Así mismo menciona que otra de las empresas financieras, está poniendo en práctica el tema de gestión de conocimiento y esta entidad es World Bank, mediante sus grupos temáticos quienes transfieren conocimiento entre sus áreas. Manifiesta que lo que le llevó a la empresa a gestionar el conocimiento fue el relevo generacional y por ende sufrieron pérdida de información que tuvieron. Y los pilares de la gestión del conocimiento en el banco son: Compartir conocimiento dentro del banco, compartir y crear conocimiento con los clientes, y Mejorar la capacidad de los clientes.

En el Perú según (Serida, Yamakawa, Morris, & Corrales, 2009) solo el 62 % de las empresas gestionan el conocimiento, dentro de las cuales el 38 % lo gestiona en todas sus áreas y el 19% en las áreas de Tecnología e Información, como se puede apreciar en la Tabla 1:

Tabla 1. Áreas donde se gestiona el conocimiento (%)

Área	Porcentaje
Áreas de Operaciones (Ingeniería, logística, proyectos y Mantenimiento)	48
Todas las áreas	38
Áreas Administrativas (Administración, Contabilidad y Finanzas)	19
Área de Sistemas / TI	19
Relaciones Comunitarias	5

Fuente: (Serida et al., 2009)

Las causas posibles de que no se gestione el conocimiento de forma adecuada son:

- Desconocimiento de la importancia de la Gestión del conocimiento para la empresa.
- El personal no confía en los datos registrados y prefiere buscar información en otro lugar.
- El personal se resiste a documentar lo que hace.
- El personal no está acostumbrado a trabajar bajo un patrón de administración de la información

Asin, (Entrevista Personal Setiembre 19, 2012) indica que las causas por la que no se hace uso de la gestión del conocimiento en la DIGESI son:

- Falta de tiempo
- No cuenta con personal dedicado a ello

Por otro lado, Moncada (Entrevista Personal, noviembre 11, 2013) menciona que las causas por la que no se hace uso de la gestión del conocimiento en la DIGESI son:

- El personal se resiste a ello
- Falta de recursos financieros
- Alto porcentaje a los cambios de RRHH Al apreciar la situación actual del área de la DIGESI de la UPeU, FT se encontró que tienen deficiencia en cuanto a estrategias o soluciones de TI que permitan gestionar un flujo adecuado de las experiencias.

A nivel de la Región, podemos decir que también el manejo de gestión del conocimiento en las organizaciones empresariales y gubernamentales, siguen el mismo patrón de las empresas a nivel de nuestro país, no manejan la gestión del conocimiento, por muchos factores como, por ejemplo, no contar con conocimiento sobre el tema, falta de tiempo, falta de recursos financieros, falta de personal capacitado en materias de gestión del conocimiento.

En lo referente a la administración dinámica, podemos manifestar que las organizaciones gubernamentales, dentro de su composición funcional, consideran seguir los patrones de gestión administrativo, pero poniendo más énfasis en la mecánica administrativa es decir, gestionan las organizaciones, en base a una planificación y una organización incipiente, por que recién en los últimos años, desde la implementación del CEPLAN, se está tomando interés en gerenciar las instituciones del estado, con una planificación estratégica, y para su diseño organizacional aún todavía no se está definiendo diseños de estructuras organizacionales, más flexibles , sino se administra con las estructuras burocráticas y basado en funciones.

Hoy en día con el avance de la tecnología, se requieren nuevas formas de organizar las instituciones, que sean flexibles, rápidos, y eficaces, de tal forma que la dinámica administrativa tendría que gerenciar, pensando en el entorno social, para dar respuesta eficiente a los usuarios, que satisfagan sus necesidades.

En este sentido lo que requiere el Hospital Departamental de Huancavelica, realizar una adecuada gestión del conocimiento y una gestión mediante la administración dinámica, para logro de objetivos institucionales.

Los aspectos descritos anteriormente, motivó, a los investigadores plantearse ciertos interrogantes, como problema de investigación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera la gestión del conocimiento en su dimensión tácito se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018?

¿De qué manera la gestión del conocimiento en su dimensión explícito se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar de qué manera la gestión del conocimiento en su dimensión tácito se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

Determinar de qué manera la gestión del conocimiento en su dimensión explícito se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

1.4. Justificación

Desde hace algún tiempo, se habla mucho de gestión del conocimiento, presentándola como una tendencia de futuro imprescindible para encarar los retos empresariales y organizacionales. Los discursos teóricos se suceden en distintos foros convenciéndonos de ello, mientras que las experiencias prácticas que se acogen a esta denominación nos sorprenden por la sensación de que “no hay nada nuevo bajo el sol”, sobre todo para aquellos que trabajan en la gestión de la información. Hay quién afirma que esta forma de gestión no es más que una moda, que no ha aportado nada radicalmente nuevo, pero lo cierto es que las estrategias comerciales y consultores de todo tipo han dado vuelco importante y casi todos “venden” gestión del conocimiento, al tiempo que las grandes empresas están implantando programas de gestión del conocimiento.

El trabajo de investigación justifica por que pretende buscar la relación existente entre las variables de estudio.

También justifica el presente trabajo de investigación, por que describirá la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica del personal en sus cuatro dimensiones, planeación, organización, dirección y control.

Por otro lado, justifica el trabajo, porque a partir de nuestros resultados pueden ampliar la investigación, empleando como referencia.

1.5. Limitaciones

Las limitaciones que se ha tenido para ejecutar el presente trabajo de investigación fueron:

La falta de información bibliográfica pertinente a la variable de estudio, caso las dimensiones e indicadores, así mismo otra limitante fue la disponibilidad de tiempo

de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, por las múltiples ocupaciones y tareas que realizan, así mismo no poder informar con claridad y libertad porque piensan que las encuestas van a ser motivos de despido, el cual genera algunas distorsiones que sesgan las respuestas.

La falta de recursos financieros para solventar gastos referentes a las entrevistas y aplicación de encuestas a los directivos y trabajadores.

La disponibilidad de los directivos de la Institución, para poder atender el requerimiento de los investigadores, y la falta de identificación con la institución, debido a que hay directivos que no les interesa las investigaciones y no permiten realizar esta actividad con libertad, a pesar de tener autorización.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para mejor análisis del trabajo de investigación se han recurrido a distintos trabajos de investigación, con la finalidad de tener como referente, en nuestros resultados, y estos se encuentra en los escenarios siguientes:

2.1.1. A nivel internacional

a. Romero, (2016), realizó un trabajo de investigación cuyo título es: “*Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas*” trabajo presentado para obtener el grado de maestría en administración, en la Universidad de Guanajuato, México, en la que legó a las siguientes conclusiones:

Las organizaciones públicas continuarán experimentando cambios en la forma en que prestan sus servicios, en función de las realidades sociales, políticas y económicas del momento (Guthrie & Dumay, 2015). La gestión de conocimiento tiene

el potencial de ampliar y aumentar la eficacia de la base general de conocimientos de la organización (Ann Hazlett et al., 2008, p. 58); la medición necesita de un plan que identifique los activos de conocimiento específicos en las organizaciones públicas (Dalkir et al., 2007, p. 1449), con el objetivo de proveer de un marco de evaluación valido medir el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento y los resultados del proceso de gestión de conocimiento. Además, las organizaciones públicas utilizan cada vez más las tecnologías de información para colaborar entre sí, lo que implica una mayor necesidad de desarrollar una fuerte capacidad de compartir, aplicar y crear conocimiento (L.G. Pee & Kankanhalli, 2016, pp. 188–189).

La gestión de conocimiento es un tema que atrae cada vez mayor relevancia en el ámbito público. Sin duda, los beneficios potenciales que puede traer la GC a las instituciones y a la sociedad en general, se observan a la luz de la inminente transformación que requieren las sociedades del siglo XXI. Por tal motivo, estudiar los factores que contribuyen a un mayor éxito en las iniciativas de gestión de conocimiento en las instituciones públicas es pertinente. El presente estudio ha logrado su objetivo, conocer los factores, sus componentes asociados y los beneficios percibidos con respecto a la gestión de conocimiento en las organizaciones públicas. Del análisis de los resultados se han generado algunas recomendaciones para potencializar el éxito de las iniciativas de gestión de conocimiento en la esfera pública. Los acelerados cambios en la sociedad y el avance en las TIC nos conminan a adoptar estrategias de gestión más inteligentes y efectivas que se transformen en beneficio de la sociedad en su conjunto.

A través de esta tesis se reivindica, para futuras investigaciones, la necesidad de poner atención en el desarrollo de métodos más sofisticados y exhaustivos de medición del conocimiento y de la gestión de conocimiento. Atendiendo, sobre todo, a la naturaleza compleja del conocimiento, que integren elementos de sistemas de inteligencia artificial, técnicas de optimización (Hu et al., 2015), minería y análisis de grandes datos, y que atiendan a la configuración específica que tienen las organizaciones públicas (Garlatti et al., 2014; Massaro et al., 2015); organizaciones que producen conocimiento con gran intensidad (Manfreda, Buh, & Indihar Štemberger, 2015).

A las que los sistemas de medición les permitirá incrementar su desempeño y mejorarlo continuamente (Fiona Buick, Deborah Blackman, Michael Edward O'Donnell, & Damian West, 2015), para tomar mejores decisiones (AbdelMaksoud et al., 2015). Finalmente, en este trabajo de investigación se definió un modelo de evaluación de los FCE a partir de una revisión sistemática que permite identificar cuáles son los elementos más relevantes a considerar previo, durante y posterior a la implementación de iniciativas de gestión de conocimiento en las organizaciones públicas. A partir de los resultados obtenidos se puede ver el peso específico que tienen algunos factores y elementos sobre otros y valorar la estrategia particular que se sigue en cada organización pública previo al esfuerzo institucional por implementar prácticas de gestión de conocimiento. De esta manera la alineación estratégica de los factores, considerar los elementos que favorecen a la gestión de conocimiento y las métricas propuestas pueden apoyar este tipo de iniciativas en las organizaciones públicas facilitando el camino y potencializando los resultados.

b. Rueda, (2014), realizó un trabajo de investigación cuyo título es: *“La gestión del conocimiento y la ciencia de la información: Relaciones disciplinares y profesionales”* trabajo presentado para optar el grado de doctor, en el Departamento de Biblioteconomía y Documentación, en la Facultad de Humanidades, comunicación y Documentación, en la Universidad Carlos III de Madrid, España, en la que llegó a las siguientes conclusiones:

Falta de teoría. La gestión de conocimiento adolece de fundamentos y acuerdos teóricos, incluso sobre su elemento central: el conocimiento tácito. Este conocimiento tácito es, sobre el papel, muy superior a la información en capacidades para hacer más competitiva la organización, pero no se encuentra un acuerdo sobre lo qué es (y lo que no es) conocimiento tácito. Hasta tal punto esto es así que, en ocasiones, la utilización del término conocimiento (preferido al de información) parece responder más a una cuestión de “prestigio” que a una diferenciación real.

Elusión de los elementos y circunstancias conflictivas. Se supone que la vida de las organizaciones y las relaciones de los individuos que las forman, se desarrollan de una manera aséptica, racional, carente de conflictos y tensiones. Bajo esta

perspectiva, los trabajadores cederían lo que saben sin mayor problema. Este supuesto es, a todas luces falso.

Paradojas en relación al conocimiento y a su poseedor. Lo importante es lo que el trabajador “sabe” (pero no el propio trabajador y/o el grupo de trabajo), ya que se asume que una organización “sabiendo” lo que “sabe” otra funcionaría igual y obtendría las mismas ventajas. De esta manera lo relevante es lo conocido y no el conocedor.

El papel del trabajador. Si entendemos que el objetivo de la gestión del conocimiento es conseguir que el “conocimiento” de los trabajadores fluya y que estos compartan lo que “saben” con el resto de la organización, entonces deberíamos convenir que se han de dar unas condiciones mínimas que inciten a tal compartición. Teniendo en cuenta la realidad laboral (especialmente la española) podemos decir que esta sería una tarea difícil ya que:

- Un trabajador temporal, o que no se siente seguro en su puesto de trabajo, puede no sentirse comprometido con la organización para la que trabaja. En estas condiciones no es fácil que se sienta dispuesto a ceder a la organización aquello que sabe.
- Un trabajador que no encuentre reconocimiento (y no precisamente económico) en su cesión de conocimiento se sentirá menos dispuesto a continuar compartiendo.
- Un trabajador inseguro aprenderá peor, el aprendizaje en situaciones estresantes es menos eficiente y, como el aprendizaje es imprescindible para la generación de nuevo conocimiento, esta producción de nuevo conocimiento se vería afectada.
- Un trabajador en un entorno crítico y/u hostil será muy cauto a la hora de probar nuevas cosas y más cauto aún para comunicar errores, esta es una circunstancia que impide la creación de nuevo conocimiento.
- Los trabajadores no son tornillos, ningún trabajador “sabe” exactamente lo mismo otro y tampoco aplica de igual manera, y en las mismas circunstancias, lo que sabe.

c. Berrio, Angulo, y Gil, (2013), realizaron la investigación: “*Gestión del conocimiento como base para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas*” trabajo publicado en revista científica Dimensión

Empresarial. Vol. 11 Núm. 1 pp. 115 – 125, en la Universidad de La Guajira, Rioacha, Colombia, llegaron a las siguientes conclusiones:

De lo expuesto anteriormente, se señala a continuación después de analizar diferentes posturas que soportan el sustento teórico alrededor de los paradigmas de la realidad social evidenciada en torno a la gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas.

En la investigación se constata el vínculo que existe entre conocimiento tácito y explícito, desde un punto de vista conciliador que indica que, de no darse la interacción de ambos, difícilmente pueda suceder algo que logre llamar la atención. Precisamente de acuerdo a la información generada, es ese intercambio de conocimiento donde se genera valor agregado a la gerencia de las organizaciones productoras de conocimiento, viéndose reflejado en el grado de innovación de la organización. Por otro lado, cabe destacar que en la mayor parte de los centros de investigación no existe una cultura innovadora, muy a pesar que se fortalecen los procesos que orientan la generación de conocimiento. La no atención de la conversión de un conocimiento tácito a explícito difícilmente pueda desembocar en algún tipo de innovación.

Este trabajo se articuló con la manera como se procesa la creación de conocimiento en los centros de investigación; quedando reconocido que generar conocimiento es la actividad sustantiva de los centros de investigación científica; así también, complementariamente, apropiarse de él, validarlo, documentarlo; divulgarlo y/o propiciar su transferencia para el desarrollo de aplicaciones de beneficio social, considerando que los conocimientos generados en los centros de investigación científica juegan un papel importante en la toma de decisiones, principalmente de política científica, que tienen como destinatarios a diversos grupos y segmentos sociales.

Al hacer referencia a la gerencia y dimensiones epistemológicas e innovación en centros de investigaciones de universidades públicas latinoamericanas, se apreció que la gestión académica, expresada en sus actividades de docencia e investigación, se deja influenciar positivamente por la gestión del conocimiento al interior de las

instituciones de educación superior. En efecto, la relación dada entre ambos aspectos es considerada relativamente fuerte, al mismo tiempo que es positiva y significativa. Se refleja en ellas, el desarrollo los modelos de capital intelectual y de gestión de conocimiento de Nonaka & Takeuchi; luego, la gestión del conocimiento se describe como un proceso que incrementa su relevancia en las instituciones de educación superior, porque promueven, comparten y aplican sus conocimientos a diversas escalas.

Finalmente, Colombia expresa su interés por mejorar la dinámica de los procesos de creación y difusión del conocimiento; igual que otros países latinoamericanos, propone la realización de eventos que permitan la conversión del conocimiento tácito a explícito y viceversa. Así mismo los resultados investigativos reflejan que el desarrollo de la investigación disciplinar está en un proceso de maduración que requiere ajustes importantes, entre otros la pertinencia académica de los proyectos de investigación.

Considerando el avance científico y transcendental de la gestión del conocimiento para el logro de objetivos empresariales, el desarrollo de la gerencia de conocimiento en empresas parte del esfuerzo que las mismas hacen, se añadió sobre todo que la dimensión técnica y cultural apoyada en el liderazgo del capital intelectual son los principales elementos de la gerencia del conocimiento. Igualmente, el desarrollo de los aspectos tecnológicos y la estrategia de innovación les han permitido liderar el mercado.

2.1.2. A nivel nacional

a. Vega, (2018), presentó un trabajo de investigación titulado: *“La gestión del conocimiento y su relación con el crecimiento empresarial de las mipymes exportadoras del sector calzado de la ciudad de Trujillo, año 2017”* trabajo realizado para optar el grado académico de maestra en Administración de Negocios – MBA, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, llegando a las siguientes conclusiones:

Existe una relación positiva entre La gestión del conocimiento y el crecimiento empresarial de las Mipymes exportadoras del sector calzado de la ciudad de Trujillo. El coeficiente de spearman es significativo estadísticamente al 0.05, y la magnitud de dicho coeficiente alcanza el 0.871, es decir existe una alta relación positiva entre la gestión del conocimiento y el crecimiento empresarial para las Mipymes en estudio.

Existe una relación positiva entre La gestión del conocimiento y las capacidades competitivas de las Mipymes exportadoras del sector calzado de la ciudad de Trujillo. Dicha relación es significativa al 0.05, y su coeficiente es 0.82, mostrando una alta relación entre la gestión del conocimiento y las capacidades competitivas.

Existe una relación positiva entre La gestión del conocimiento y las capacidades directivas de las Mipymes exportadoras del sector calzado de la ciudad de Trujillo. Dicha relación es significativa al 0.05, y su coeficiente es 0.519, mostrando una moderada relación entre la gestión del conocimiento y las capacidades directivas.

Existe una relación positiva entre La gestión del conocimiento y las capacidades del Talento Humano de las Mipymes exportadoras del sector calzado de la ciudad de Trujillo. Dicha relación es significativa al 0.05, y su coeficiente es 0.818, mostrando una alta relación entre la gestión del conocimiento y las capacidades del talento humano.

b. Oceda, y Rojas, (2018), realizó un trabajo de investigación titulado: *“La administración dinámica y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha 2018”*, trabajo presentado para optar el título profesional de Licenciado en Administración, en la Escuela de formación profesional de administración, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en la que llegaron a las siguientes conclusiones:

Se encontró como datos interesantes de análisis que el 57% de los gestores se preocupan por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la municipalidad con la valoración de frecuentemente y un 35% de gestores que consideran que siempre se difunde los objetivos y propósitos de la municipalidad frente a un 2.5% que considera como ocasionalmente (tabla N° 06). Como podemos observar de acuerdo a estos resultados, en la Municipalidad de Yanacancha existe una difusión favorable de

los objetivos entre los gestores, lo que permite que calidad en el desarrollo de las actividades. Conforme a los resultados de la dimensión Proceso de Administración en la que el 55% de los gestores considera como regular y el 22.5% como bueno y otro similar como malo. Es decir, que los niveles del proceso de administración son regularmente aplicados, cuestión que deberá ser atendida para modificar la aplicación de los procesos de administración que permita la óptima consecución de los objetivos.

Otro dato interesante que se obtuvo de la aplicación del instrumento es en la que el 62% de los gestores de la municipalidad considera que frecuentemente el personal está comprometido con el logro de los objetivos frente a un 2,5% de ellos que considera que ocasionalmente sucede ello. Este punto es de relevancia ya el compromiso como valor importante permite el 96 entendimiento de la labor pública que es en beneficio de un colectivo y que a través de la labor administrativa se puede llegar a obtener esos beneficios dirigidos no solo hacia la institución sino a toda una población.

En cuanto a la dimensión de Toma de Decisiones de la variable independiente, los resultados consolidados nos muestran que: El 7.2% de los gestores considera como mala a esta dimensión y que el 30% considera como buena y el 62.5% considera como regular, es decir, que se considera como regular el nivel de toma de decisiones en la municipalidad de forma general; ahora bien sería interesante que a partir de esta investigación se desarrollen otras que nos permitan entender en que decisiones de forma específica se refiere considerando que la gestión es muy amplia y abarca diferentes escenarios.

c. Salas, (2018), presentó la investigación titulado: *“Los procesos administrativos y la satisfacción de los usuarios en la recaudación del servicio de agua potables de la Municipalidad Distrital de Huaro”*, trabajo realizado en la Escuela de Posgrado de Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, llegando a las siguientes conclusiones:

Respecto a la hipótesis general se concluye que existe relación significativa entre los procesos administrativos y el grado de satisfacción del usuario en la recaudación del servicio de agua potable de la Municipalidad distrital de Huaro, con

ello hemos dado respuesta al problema general, logrado el objetivo general y probado la hipótesis general planteada.

Respecto a la hipótesis específica 1, se concluye que existe relación significativa entre la planificación de procesos administrativos y el grado de satisfacción del usuario, en la recaudación del servicio de agua potable de la Municipalidad distrital de Huaro, con ello hemos dado respuesta al problema específica 1, logrado el objetivo específico 1 y probado la hipótesis específica 1 planteada.

Respecto a la hipótesis específica 2, se concluye que existe relación significativa entre la dirección de procesos administrativos y el grado de satisfacción del usuario en la recaudación del servicio de agua potable de la Municipalidad distrital de Huaro, con ello hemos dado respuesta al problema específica 2, logrado el objetivo específico 2 y probado la hipótesis específica 2 planteada.

Respecto a la hipótesis específica 3, se concluye que existe entre la dirección de los procesos administrativos y la satisfacción de los usuarios en la recaudación del servicio de agua potable de la Municipalidad distrital de Huaro, con ello hemos dado respuesta al problema específica 3, logrado el objetivo específico 3 y probado la hipótesis específica 3 planteada.

Respecto a la hipótesis específica 4, se concluye que existe relación significativa entre el control de procesos administrativos y el grado de satisfacción del usuario en la recaudación del servicio de agua potable de la Municipalidad distrital de Huaro, con ello hemos dado respuesta al problema específica 4, logrado el objetivo específico 4 y probado la hipótesis específica 4 planteada.

d. Lavado, (2017), realizó una investigación titulado: *“Gestión del conocimiento y desempeño docente en la RED- 19 Los Olivos- 2017”*; en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, llegando a las siguientes conclusiones:

Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño docente en la RED 19 Los Olivos, 2017,

siendo el valor de 0.856; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

2.1.3. A nivel local

a. Rojas y Ramos, (2018), realizaron el trabajo de investigación titulado: *“Gestión del conocimiento y los procesos organizacionales del personal en la dirección regional de trabajo y promoción del empleo Huancavelica, año 2016”*, investigación presentado en la Escuela Profesional de Administración, Facultad de ciencias Empresariales, de la Universidad Nacional de Huancavelica, quienes arribaron a las siguientes conclusiones:

Las evidencias han corroborado la presencia de una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y los procesos organizacionales del personal en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 64,2% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 4,431) = 0,04,56) = 0,03,61) = 0,01,91) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.

Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y su dimensión aprendizaje organizativo y los procesos organizacionales del personal en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 65,3% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 4,56) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.

Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y su dimensión conocimiento organizativo y los procesos organizacionales del personal en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 56,4% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 3,61) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.

Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y su dimensión organización del aprendizaje y los procesos organizacionales del personal en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 33,9% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 1,91) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.

b. Zanabria, (2017), realizó un trabajo de investigación cuyo título es: *“Dinámica del proceso administrativo y el desempeño organizacional en la dirección regional de transportes y comunicaciones Huancavelica- año 2015”*, investigación presentado en la Escuela Profesional de Administración, Facultad de ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, para optar el título de licenciado en Administración, quien llegó a las siguientes conclusiones:

Las evidencias han corroborado la presencia de una incidencia significativa entre la dinámica del proceso administrativo y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 44% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 3,395) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 20,0% de los casos la dinámica del proceso administrativo es bajo, el 52,0% de los casos es medio, y en el 28,0% es alto; asimismo en lo referente al desempeño organizacional, el 44,0% de los casos es medio y el 56,0% de casos es alto.

Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión planeación y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 32,0% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 2,34) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 28,0% de los casos la dimensión planeación de la dinámica del proceso administrativo es bajo, el 28,0% es medio y el 44,0% es alto; el nivel alto prevalece.

Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión organización y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es

del 35,0% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 2,590) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 12,0% de los casos la dimensión organización de la dinámica del proceso administrativo es bajo; el 66,0% es medio y el 22,0% es alto; el nivel medio prevalece.

Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión dirección y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 49,0% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 3,890) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 10,0% de los casos la dimensión organización de la dinámica del proceso administrativo es bajo; el 60,0% es medio y el 30,0% es alto; el nivel medio prevalece.

Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión control y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 47,0% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 3,690) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 30,0% de los casos la dimensión organización de la dinámica del proceso administrativo es bajo; el 36,0% es medio y el 34,0% es alto; el nivel medio prevalece.

c. Ascona, y Cabezas, (2015), presentaron el trabajo de investigación cuyo título es: “*Gestión del conocimiento Facultad de Ingeniería Electrónica-Sistemas de la UNH*”, investigación realizada en la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería Electrónica – Sistemas, Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a las siguientes conclusiones:

La gestión del conocimiento influye en la gestión administrativa al interior de la Facultad de Ingeniería Electrónica y Sistemas a través de sus dimensiones de adquisición, distribución, interpretación y memoria del conocimiento, lo que se sustenta en el hecho de que la procedencia del conocimiento en su valor medio más alto es de 5.83 puntos, en su transmisión de conocimiento es de 5.04 puntos, en su interpretación de conocimiento refleja un valor de 5.53 puntos y en la retención

memoria del conocimiento refleja un valor medio de 5.52 puntos en una escala del 1 a 7.

Si se formula adecuadamente el estudio y conceptualización de la Facultad en el marco de la gestión del conocimiento, se influencia en la formación del estudiante de la Facultad. Este hecho se sostiene porque en la post prueba las respuestas afirman que el 61% respecto del 45% de la pre prueba evidencian que SI efectivamente la gestión del conocimiento influye en la formación del estudiante. De igual manera al evaluar los indicadores de formación profesional se tiene; Respecto de la gestión del conocimiento en las acciones académicas de sesiones de aprendizaje se obtuvo un porcentaje medio de 62,35% respecto de 43.83% en la pre prueba. También la gestión del conocimiento en las acciones de formación del estudiante se obtuvo un porcentaje medio de 59.26% respecto del 45.83% en la pre prueba, lo expuesto evidencia que si la gestión del conocimiento mejora la formación del estudiante.

Definiendo correctamente los indicadores, metas por cada área crítica de éxito en base a la gestión del conocimiento se influencia en el perfeccionamiento del profesor de la Facultad. Se sustenta en el hecho de que en la post prueba las respuestas afirman en un 56% respecto del 46% de la pre prueba evidenciando que SI efectivamente la gestión del conocimiento influye en el perfeccionamiento del profesor en la FIES. De igual manera al evaluar los indicadores de perfeccionamiento del profesor se tiene; Respecto de la gestión del conocimiento en el desarrollo de políticas de capacitación se obtuvo un porcentaje medio de 56.37% respecto de 45.72% en la pre prueba. También la gestión del conocimiento en la adquisición de competencias didácticas y tecnológicas del docente se obtuvo un porcentaje medio de 56.17% respecto del 45.83% en la pre prueba, lo expuesto evidencia que si la gestión del conocimiento mejora la el perfeccionamiento del profesor. Identificando correctamente el conocimiento y los actores en cada una de las tareas del área crítica de éxito de investigación en base a la gestión del conocimiento se influencia en la investigación en la Facultad. Se sustenta en el hecho de que en la post prueba las respuestas afirman que el 53% respecto del 40% de la pre prueba evidencian que SI efectivamente la gestión del conocimiento influye en la investigación. De igual manera al evaluar los indicadores de Investigación se tiene: un porcentaje a favor de 55.09%

respecto de 45.99% en la pre prueba. De otro lado la gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias de intercambio de experiencias en trabajos de investigación se obtuvo un porcentaje medio de 50.46% respecto del 37.04% en la pre prueba, de igual manera al evaluar la Gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias de almacenamiento de trabajos de investigación se obtuvo un porcentaje medio de 50.46% respecto del 37.04% en la pre prueba. Lo expuesto evidencia que si la gestión del conocimiento influye en la Investigación.

En la medida que se identifique correctamente el conocimiento y los actores de cada una de las tareas del área crítica de éxito de investigación en el marco de la gestión del conocimiento se mejora la administración de la Extensión y proyección social en la Facultad de Ingeniería Electrónica y sistemas. Se sustenta en el hecho de que en la post prueba las respuestas afirman que el 51% respecto del 39% de la pre prueba evidencian que SI efectivamente la gestión del conocimiento mejora la extensión y proyección social en la FIES. De igual manera al evaluar los indicadores de extensión y proyección social se tiene: Respecto de la gestión del conocimiento en el desarrollo de mecanismos de ejecución de trabajos de proyección social se obtuvo un porcentaje medio de 53.01% respecto del 39.58% en la pre prueba. También la gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias de ejecución de trabajos de proyección social se obtuvo un porcentaje medio de 51.70% respecto del 39.35% en la pre prueba, de igual manera al evaluar la Gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias de monitoreo y difusión de trabajos de proyección social se obtuvo un porcentaje medio de 49.31% respecto del 37.50% en la pre prueba. Lo expuesto evidencia que si la gestión del conocimiento mejora la extensión y proyección social.

2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación

Para un mejor análisis del tema en investigación, recurrimos a bases teóricas que explican profundamente los aspectos que clarificaron el estudio de la gestión del conocimiento.

2.2.1. Teorías de la gestión del conocimiento

Según estudiosos de la gestión del conocimiento, cómo por ejemplo tenemos a Michael Polanyi, Peter Senge, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi.

El primero en plantear lo que actualmente entendemos como conocimiento tácito fue Michael Polanyi, filósofo Húngaro - Británico, quién definió la gestión del conocimiento basado en tres tesis claves:

1. Descubrimiento auténtico no es explicable por un conjunto de reglas articuladas o de algoritmos.
2. El conocimiento es público, pero también en gran medida es personal, eso significa que el conocimiento al ser construido por seres humanos tiene un aspecto emocional.
3. En el conocimiento explícito se encuentra el más fundamental, el tácito. Todo conocimiento es tácito o está enraizado en el tácito.

El planteó que en cada actividad hay dos dimensiones del conocimiento:

1. Conocimiento sobre el objeto o fenómeno que observamos –conocimiento focal.
2. Conocimiento utilizado como instrumento o herramienta para manejar o mejorar la interpretación de lo observado-conocimiento tácito.

Estas dimensiones focales y tácitas se complementan. El conocimiento tácito, que varía según la situación, funciona como marco o trasfondo que permite efectuar las operaciones de observación de lo que está en el foco de atención. Por ejemplo, al leer un texto, las palabras y reglas gramaticales funcionan como trasfondo tácito; mientras que el foco de atención recae sobre el sentido del texto.

Polanyi expresa que el lenguaje por sí sólo no basta para expresar el Conocimiento. Él tiene una frase célebre que indica eso: “Sabemos más de lo que somos capaces de expresar”. La teoría que plantea es la forma en que el ser humano adquiere y usa el conocimiento. Para el Conocimiento es diferente a conocer. El prefería hablar de adquisición del conocimiento más que de tener conocimientos. Identificaba tres elementos sociales tácitos para la transferencia del proceso de conocer por la práctica:

1. La imitación
2. La identificación
3. El aprendizaje

Estos son mecanismos de transferencia directa del conocimiento, ya que se transfieren hechos, reglas y datos sin un previo almacenamiento en un medio. El receptor reconstruye su versión directamente del conocimiento del emisor. Uno de los conceptos centrales es la tradición, constituye un sistema de valores fuera del individuo, describe como se transfiere el conocimiento en un contexto social. Lenguaje y tradición son sistemas sociales que almacenan y transmiten el conocimiento de la sociedad.

Por su parte, Peter Senge, acuña el concepto de “Learning organization” (organización del aprendizaje), es su más importante aportación a la gestión del conocimiento. Es descrito en su libro *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.

Este concepto es definido como “organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender.” Trata de sistemas que piensan y la necesidad de mejorar la información y comunicación.

Hay ocho características claves de una “Learning Organization” que son:

1. Poseer un gran compromiso con el aprendizaje: el desarrollo es muy importante para la organización.
2. Una cultura de aprendizaje está presente en la institución. El estudio de su entorno les permite estar siempre a la par con los cambios del mercado.
3. Fomentan un ambiente democrático para dejar a los empleados pensar por sí mismos.
4. Observan su entorno para anticipar los cambios del mercado.
5. Usan las tecnologías de la información como una herramienta para aumentar su productividad.
6. Se promueve el trabajo en equipo.
7. Se lleva lo aprendido a la práctica.
8. Se conecta la recompensa a la productividad.

En resumen, una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana, y que desarrolla cinco tipos de disciplinas:

1. Pensamiento integral.

1. Modelos mentales.
2. Perfeccionamiento personal.
3. Visión compartida.
4. Aprendizaje en equipo, el que concluye diciendo:

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinear y desarrollar la capacidad del equipo para crear los resultados deseados por sus integrantes. Se construye sobre la disciplina del desarrollo de una visión compartida. También se construye con maestría personal.”

Por otro lado, otros aportantes a la teoría de gestión del conocimiento son Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi.

Sus escritos más conocidos y citados son el artículo de 1991 en la Harvard Business Review titulada “The Knowledge Creating Company” y su libro The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (1995). Que traducido al español es: La empresa creadora de conocimiento: Cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación. En estos dos escritos los conocimientos tácito y explícito, es el proceso creador del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento.

El conocimiento tácito, expuesto por Polanyi, suele asociarse a la experiencia y es difícil de medir y explicar. El conocimiento explícito es definido como “formal y sistemático”, y como ejemplos del mismo citan: especificaciones de productos, fórmulas científicas y programas de ordenador.

El proceso de creación de conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. Nonaka y Takeuchi, como conocedores de la cultura occidental hacen una distinción entre Occidente y Japón.

En Occidente la creación de conocimiento es una actividad normalmente orientada hacia objetivos, analizando conjuntos de datos más o menos estáticos y realizándose en un entorno de trabajo que tiende a ser estoico: el proyecto.

Por el contrario, su visión y propuesta de creación de conocimiento en Japón, se configura en torno a técnicas dinámicas. Estas técnicas fomentan la evolución de lo

que tiene sentido en conocimiento, operando simultáneamente sobre tres dimensiones: la epistemológica (orientada al conocimiento), la ontológica (como una extensión de la organización) y el tiempo.

Todo lo que tiene sentido incrementa lo que los autores llaman metafóricamente la espiral del conocimiento, mediante cuatro procesos en los que las ideas son compartidas, articuladas, reconfiguradas y comprendidas. Una dinámica equilibrada de operaciones cíclicas alrededor de la espiral del conocimiento provoca que las cosas que tienen sentido evolucionen, se expandan, ganen en complejidad y riqueza de contexto para, finalmente, dar lugar a una fuente fiable de nuevo conocimiento para la empresa. Valhondo, (2003). Como se puede apreciar en la figura 1.

Figura 1. Espiral del conocimiento.



Fuente: recuperado de <http://3.bp.blogspot.com/--gc-nonaka.jpg>.

Los que pasamos a detallar los aspectos del conocimiento tácito versus explícito, para cada cuadrante.

La socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas, sin usar el lenguaje. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y práctica. Los autores citan la experiencia como un secreto para la

adquisición de conocimiento tácito. La experiencia compartida, así como los entrenamientos prácticos contribuyen al entendimiento del raciocinio de otro individuo. El contenido generado por este modo es el conocimiento compartido.

La exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas (conceptos, hipótesis, analogías o modelos) conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

La interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

2.2.2. Teoría de la administración dinámica

Una de las teorías que mayor aporte ha dado a la gestión administrativa moderna es la teoría neoclásica, según Idalberto Chiavenato, trata sobre este tema.

La teoría neoclásica de la administración es un enfoque económico de mediados del siglo XX, más específicamente de la década de 1950. Esta fue impulsada por grandes protagonistas de la administración luego de la segunda guerra mundial y de la gran depresión económica, entre ellos tenemos a: (Peter F. Drucker, Ernesty Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, y Louis Allen). Quienes no forman propiamente una escuela bien definida sino un movimiento relativamente heterogéneo que recibe nombres como escuela operacional o escuela del proceso administrativo, cuyo enfoque es en la práctica de la administración.

Vino a reformar y «modernizar» la teoría clásica de la administración. Hace gran énfasis en la administración de la organización e incorporar la automatización de los procesos para mejorar la eficiencia de esta. Además, hace gran énfasis en la reducción de mano de obra.

Su objetivo principal es controlar, orientar y dirigir (administrar) a un conjunto de personas para que logren llevar a cabo un trabajo general, utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Principales funciones del administrador según la teoría neoclásica

Principios de la teoría neoclásica.

La teoría neoclásica está enmarcada en ciertos principios que la identifican, a continuación, se especifican cuáles son cada uno de ellos.

- La organización debe ser formal.
- División de trabajo y unidad de mando (un solo jefe por subordinado).
- Debe haber especialización, ya sea por finalidad, procesos, por zonas y clientes.
- Debe haber jerarquía en la organización.
- Distribución y relación entre la autoridad y la responsabilidad.

Características de la teoría neoclásica

La teoría neoclásica se basa en algunas características que la hacen diferente a las otras, entre ellas se encuentran:

- Enfoque en la práctica de la administración
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos.
- Importancia de los principios generales de la administración.
- Eclecticismo conceptual.
- Gran énfasis en los objetivos y resultados.
- Énfasis en la automatización del proceso productivo.
- Busca reducir la utilización de mano de obra en la producción.
- Al haber crecimiento en la organización, debe haber mayor número de empleados.
- Se apoyaban en la organización formal.
- Reafirma de manera positiva los enunciados y principios de la teoría clásica.

Ventajas y desventajas de la teoría neoclásica

Toda teoría aporta beneficios y consecuencias que proporcionarán resultados positivos y negativos. En las siguientes líneas se expondrán las ventajas y desventajas de la teoría neoclásica de la administración.

Ventajas

- Es la teoría que proporciona mejores resultados a las pequeñas empresas.
- Posee una estructura simple y se comprende fácilmente.
- Busca maximizar la productividad y rendimiento de la organización.
- Evidente definición de las responsabilidades que posee cada individuo que labora en la empresa o la organización.
- Facilidad de contención e implementación por parte de los individuos implicados.

Desventajas

- En muchos casos incentiva la reducción de personal sin hacer foco en la persona que pierde el empleo.
- La autoridad en la empresa es única y directa.
- La persona encargada de dirigir se encarga de todas las actividades de la empresa y no de una en específico, lo que puede traer graves consecuencias.
- La persona encargada de dirigir en muchos casos exagera su función.

2.3. Bases conceptuales

Para un mejor estudio de las variables en estudio cómo la gestión del conocimiento y la dinámica del proceso administrativo, empezaremos y partiremos de las definiciones:

2.3.1. Gestión del conocimiento

2.3.1.1. Definiciones y evolución

Los precursores clásicos der la Teoría del Conocimiento se remontan a Pitágoras (480-411 a.C.) quien afirmaba que: “El hombre es la medida de todas las cosas, de las que son en cuanto que lo son y de las que no lo son en cuanto que no lo son”.

A Platón (428-347 a.C.), quien afirmaba: “La existencia de un mundo de ideas invariables e invisibles sobre las que es posible adquirir un conocimiento certero”.

Pero es hasta Aristóteles (384-322 a.C.), que el conocimiento se ve como: “Una adquisición vía directa, mediante la abstracción, o de forma indirecta deduciendo nuevos datos de aquellos ya sabios, mediante las reglas de lógica”.

Estas reglas, fueron expuestas sistemáticamente por él, por primera vez, como ayuda para superar las trampas teóricas de los sofistas.

Entre los fundadores medievales se pueden mencionar filósofos como Valentine Fromm (1601-1675) con su obra “Gnosteología”, de 1631, a J. Micraelius (1597-11675) con “Lexicon philosophi cum terminorum philosophi suscriptorum”, de 1653 y a GeorGutke (1589-1634) con “Habitus primorum principiorum seu intelligentiae”, de 1666.

Como se puede observar el conocimiento, como teoría formal parte de los estudios medievales de la “Gnosteología” como una de las disciplinas en que se dividía la Metaphysica. Durante algún tiempo, la tendencia fue usar el vocablo “gnoseología”, que fue empleado por primera vez en el siglo XVII, con preferencia al de “epistemología”, luego, por tendencias escolásticas, se usó gnoseología en el sentido general de “Teoría del Conocimiento” y “epistemología” como la disciplina que estudia los fundamentos de verdad que hacen objeto el conocimiento, con lo que se fundamenta la existencia y el principio del conocimiento científico, diferenciándolo del “saber”, como algo que se conoce sin tener la certeza de su veracidad.

Es importante señalar que estas formas de utilizar los términos “gnoseología” y “epistemología” para referirse a distintas ramas del estudio del conocimiento ha sido más frecuente en español, italiano, alemán, francés, que, en el inglés, por lo que en este último idioma se usan los vocablos “gnoseología” y “epistemología” indistintamente (Ferrater, 2002: II.p.1470).

(Bill Gates, 2007) Gestión del conocimiento “No es más que gestionar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que la necesitan”.

Actualmente, el estudio del conocimiento se ha apartado de la línea “recta” de la investigación gnoseológica sobre todo en los estudios con el enfoque organizacional (BA Fuentes, 2010 pp.104-105), y desde dicha visión Davenport y Prusak (1998: p.6), señalan que el conocimiento se produce en y entre seres humanos ya que aunque un

ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento.

Como se puede intuir, el conocimiento es parte esencial del ser humano y aunque no se ha podido definir en rigor, las investigaciones sobre el papel que juega dentro de las organizaciones y las economías tienen un amplio repertorio de consecuencias en la teoría de la dirección y más ampliamente en la teoría económica.

Se puede definir como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual aumente en forma significativa, con el objetivo de generar ventajas competitivas.

Es la función que planifica, coordina y controla el flujo del conocimiento. Es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización.

Por otro lado la gestión del conocimiento según Nonaka, “Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”. (Nonaka, 1999) citado por Andreu & Sieber.

2.3.1.2. Dimensiones de la gestión del conocimiento

Para el presente estudio, se ha tomado en cuenta lo que define Ikujiro Nonaka, sobre la gestión del conocimiento, en la que manifiesta que la gestión del conocimiento se realiza a partir de dos de sus dimensiones:

Conocimiento tácito

Conocimiento explícito.

Lo que pasamos a detallar, para un mejor entendimiento sobre la gestión del conocimiento desde estas dimensiones los mismos que para medirlos, se apoyan en los indicadores.

Conocimiento tácito.

“Es aquel que no está registrado por ningún medio, es producido por la experiencia, la sabiduría, la creatividad, y resulta difícil expresar o formalizar. En este

conocimiento, se desarrollan las aptitudes físicas o de esquemas mentales, está muy arraigado en la experiencia individual, del mismo modo que los ideales o escala de valores de cada uno”. (Nonaka, 1999).

Los indicadores de medición en esta dimensión son los siguientes:

- Adquisición de información
- Diseminación de la información
- Interpretación compartida

Como podemos apreciar, el conocimiento tácito es aquel que no es tangible, solo apela a la sapiencia, a la vivencia o experiencia, y es muy difícil expresarlo, por lo mismo se despliegan las aptitudes, así como plasmarla mediante una técnica que permite organizar y representar la información en forma fácil, espontánea y creativa para ser asimilada y recordada por el cerebro.

Conocimiento explícito.

“Se encuentra fundamentado en datos concretos con los que sería suficiente su conocimiento para el apoyo sistemático a las empresas para las que tratan de exoneración”. De forma muy coloquial de una manera simple es la “teoría”. Se expresa por medio de palabras y números, y es fácil de transmitir. Es un conocimiento formal que puede manifestarse en los documentos de una organización, tales como informes, patentes, manuales, imágenes, esquemas, software, productos, diagramas organizacionales. (Nonaka, 1999).

Los indicadores que permiten medir al conocimiento explícito son:

- Propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Procedimientos
- División del trabajo
- Coordinación
- Toma de decisiones
- Integración
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión
- Medición
- Corrección

- Retroalimentación

En este caso se puede deducir que el conocimiento explícito es algo tangible, que se fundamenta en información concreta, el mismo que facilita sistematizarlo, luego estaría al servicio de las empresas, y la sociedad en general.

En líneas general podemos decir que cuando se habla de gestión del conocimiento es cuando **se combina tres acepciones:**

1. La valoración del Know – How de la empresa, las patentes y las marcas de forma normalizada (capital intelectual)
2. El impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo (cultura organizacional)
3. La puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización (tecnología de la información)

Entonces podemos decir que la gestión del conocimiento es el conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan, de manera de que estos sean encaminados hacia la mejor consecución de sus objetivos.

2.3.1.3. Elementos de la gestión del conocimiento

Los elementos de la gestión del conocimiento, están referidos a:

- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de la información
- Utilización de las tecnologías de información, los mismos que pasamos a explicarlas.
- **Gestión de los Recursos Humanos**

El capital intelectual al saber individual o colectivo que produce valor dentro de una organización. Se considera como la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Es llamado también, el conjunto de activos intangibles de una empresa que pese, a no estar reflejados en los estados financieros, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. En la nueva era, la riqueza es producto del

conocimiento. Éste y la información se han convertido en las nuevas materias primas fundamentales de la economía para generar bienes y servicios de calidad.

El concepto de Capital Intelectual se ha revalorado en los últimos años en el mundo empresarial, y ha sido definido como el conjunto de aportaciones no materiales constituyendo el principal activo de las organizaciones del tercer milenio.

- **Gestión de la Información.**

La información se define como un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho o fenómeno, cuyo propósito es reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento de algo en particular. Actualmente, la información se considera un recurso que es preciso gestionar eficazmente, tal como los recursos financieros, tecnológicos y humanos. La información como un soporte de transmisión de conocimientos es hoy en día vital para el ser humano y su actividad empresarial

La Gestión de la información es un proceso que incluye tareas como recolección, manipulación, tratamiento, depuración, conservación, acceso de la información adquirida por una organización a través de diferentes fuentes y que además monitorea el acceso y los derechos de los usuarios finales sobre la misma finalidad de apoyar a los directivos en la toma de decisiones.

- **Utilización de las Tecnologías de la Información.**

Las plataformas digitales, especialmente la Internet, aunadas con las redes sociales, el desarrollo de sitios web y entornos virtuales vienen a fortalecer los procesos productivos (productos, servicios, conocimiento). Son además herramientas esenciales para el proceso de transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito y para el intercambio de conocimiento.

Las plataformas digitales han jugado un papel fundamental en los procesos de gestión del conocimiento, han permitido desarrollar los espacios para la interacción entre las personas en cualquier parte del planeta, también el espacio digital se ha transformado en el espacio de producción, es aquí donde al intercambiarse conocimiento e información se desarrollan los nuevos productos de conocimiento que los clientes demandan.

2.3.1.4. Objetivos de la gestión del conocimiento

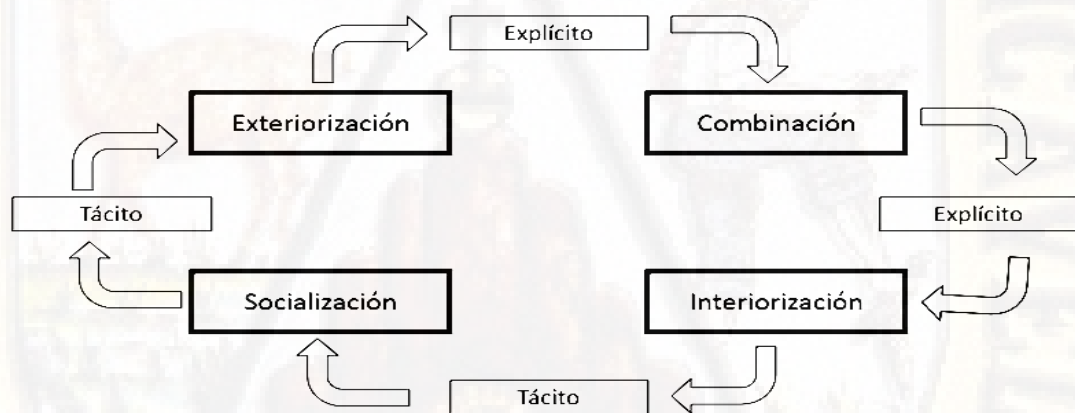
Los objetivos que persigue la gestión de conocimiento son:

- Generar conocimiento
- Reunir y compartir el conocimiento
- Aplicar el conocimiento para la gestión de la organización con acciones que crean valor agregado e incrementen la eficacia de todas Las tareas

2.3.1.5. Proceso de la creación del conocimiento

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza, dinámica y continua. (Nonaka, 1999). Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica (real) interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases que se observa en la figura 2.

Figura 2. Procesos de Conversión del Conocimiento a la organización.



Fuente: (Nonaka, 1999).

2.3.1.6. Espacios para compartir el conocimiento

• Puntos de Encuentro

El espacio donde se comparte el conocimiento:

- Reuniones- círculos de conocimiento.
- Grupos de trabajo nacionales o internacionales (Listas, Foros) presenciales- Internet.
- Grupo de trabajo Interdepartamental.

- Comunidades Temáticas. Grupo que de forma voluntaria se organiza en torno a un tema que tiene un moderador.
- Encuentros voluntarios.
- Clubes de sobre mesa.
- **Puntos de Acceso**

Es un medio para difundir y poner al servicio de toda la organización aquella información y aquel conocimiento que pudiera resultar ventajoso para los demás:

- Centro de Documentación Virtual.
- Publicaciones Periódicas (boletines)
- E-mail.
- Portales
- Plataforma para la formación y capacitación.

Lugares en donde se pueden encontrar el conocimiento.

- Procedimientos internos
- Relaciones internas
- Relaciones externas
- Base de datos
- Recuerdos culturales y deportivos
- Manuales
- Cursos de Capacitación
- Departamentos
- Informes

2.3.1.7. Metodologías para la gestión del conocimiento y herramientas

Dentro de las metodologías y herramientas para la gestión del conocimiento se tiene:

Etapas del enfoque metodológico

- Definir el negocio en términos de conocimiento.
- Identificar aquellos empleados que promueven conocimientos que le brindan ventajas competitivas a la organización.

- Convertir el conocimiento generado por los empleados de alto desempeño en información: Clasificarla, almacenarla, distribuirla y hacerla accesible.
- Identificar las competencias (habilidades, destrezas) que permiten a los empleados de alto desempeño utilizar la información de manera inteligente.
- Promover el cambio en la cultura organizacional para que los empleados compartan el conocimiento. (Dalkir, 2005).

Las herramientas para gestión del conocimiento

Estas herramientas son derivadas de las TIC'S y apoyan a la empresa a realizar las actividades de captura del conocimiento, para posteriormente almacenarlo y transmitirlo (Dalkir, 2005).

- Intranet
- Internet
- Sistemas de Gestión de Documentos
- EIS (Executive Information System).
- Distribución de información personalizada.
- Portales corporativos
- Buscadores
- Sistemas de filtrado y distribución de información
- Sistemas de trabajo en grupo: Groupware.
- Sistemas de flujo de trabajo: work flow
- Data ware house o almacenes de datos.
- ERP: Enterprise Resource Planning
- CRM: Customer Relationship Management

2.3.1.8. Técnicas de gestión del conocimiento

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la

recolección, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo.

Es un mercado de software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento, no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como “aprendizaje corporativo” o “aprendizaje organizacional”, tiene principalmente los objetivos:

- Identificar, recabar y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento.
- Apuntalar la innovación a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la Administración del Conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

2.3.1.9. *Gestión del conocimiento interno vs gestión del conocimiento externos*

Esta visión endogámica puede ser mala para una organización. Imaginemos un avión cuyos pilotos solo tuvieran información relativa a nivel de combustible, el peso de la carga, la activación de los motores, trenes de aterrizaje y demás sistemas de la

aeronave. Este avión estaría irremediablemente condenado al desastre ya que sus pilotos no sabrían las condiciones climáticas previstas en ruta, no tendrían de un radar para detectar otras aeronaves en vuelo o bien saber la dirección del viento y por lo tanto la dirección correcta para el aprendizaje o el despegue. En el caso de una empresa que solo se centre en gestión del conocimiento interno el desastre puede ser similar. Simplemente porque el resto de los agentes de su mercado (consumidores, competidores, proveedores, etc.) actúan afuera de la organización y si no tenemos conocimiento de que hacen o lo que quieren estos agentes, simplemente acabaremos por vender cada vez menos. No podemos olvidar que las empresas viven de las ventas y estas se producen fuera de la organización.

Afortunadamente casi todas las organizaciones disponen de redes de información que les transmiten este conocimiento e incluso ahora sistemas de vigilancia tecnológica y de inteligencia competitiva que les proveen de la información necesaria para detectar lo que ocurre en su entorno.

La gestión del conocimiento interno nos permite conocer como estamos, si necesitamos más flujo de caja, más materias primas o colocar determinado producto en el tercer nivel de la estantería del supermercado los miércoles por que se vende más, etc....pero la gestión del conocimiento externo nos dirá que ocurre en nuestro mercado donde realmente generamos el dinero y las oportunidades y amenazas que se están formando.

2.3.1.10. Componente de la gestión del conocimiento

Los componentes de la gestión del conocimiento, se dan con los siguientes aspectos.

Las habilidades y la Información.

Está claro que las personas están en el centro de la gestión del conocimiento. Pero a nosotros nos interesa sobre todo sus habilidades y su información Estos dos componentes son básicos a la hora de tener en cuenta el proceso de Gestión del conocimiento en una organización.

La información puede ser recogida, tratada y almacenada por los sistemas están bien diseñados obtendremos información periódica y sistemática de los que ocurre tanto dentro como fuera de la organización y podremos tomar decisiones con rapidez.

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. A nadie se le escapa que es más fácil transmitir información y retenerla que adquirir una habilidad como por ejemplo aprender a conducir, ya que exige horas de práctica. Las habilidades se asocian con los Planes de Formación y supone un esfuerzo muy importante identificar aquellas personas que poseen las habilidades más valiosas dentro y fuera de la organización para que compartan sus conocimientos. Por eso muchas veces se subcontrata fuera de la organización.

La Gestión del Conocimiento sólo es posible en el Ámbito Organizacional.

Desde luego, el nacimiento de la idea de la “gestión del conocimiento parte de la realidad empresarial y por lo tanto, lo que busca en última instancia es aumentar el beneficio económico de las empresas. Sin embargo, sus ideas pueden ser aplicables a entornos en los que lo que se busca no es el beneficio económico, sino el beneficio social o cultural. De la misma manera que anteriormente se han aplicado otras tendencias nacidas en el entorno de la empresa privada como la gestión de calidad, las técnicas de marketing o la planificación estratégica, la gestión del conocimiento tiene cabida en la administración pública, en instituciones culturales y en organizaciones sin ánimo de lucro.

Las ideas claves a aplicar son las siguientes:

- La gestión del conocimiento, permite realizar más eficazmente el trabajo encomendado a la organización.
- Mediante la gestión del conocimiento las organizaciones favorecen que el individuo se desarrolle en su trabajo aportando ideas, al mismo tiempo que evita la “fuga de conocimiento” cuando las personas abandonan la organización.
- La gestión de la información es imprescindible, pero sólo se convierte en conocimiento cuando los individuos la aplican para la resolución de un problema.

En este sentido, al mismo tiempo que en la empresa privada se han desarrollado iniciativas para la gestión del conocimiento, en las administraciones públicas de nuestro entorno podemos encontrar iniciativas paralelas que, quizás sin haber utilizado la misma denominación ni plantearse los mismos objetivos, se basan en idénticos principios. Entre ellas podemos encontrar el esfuerzo en la gestión de la información para la toma de decisiones, o la implantación de sistemas que permiten explotar el conocimiento de los “clientes”.

2.3.2. Administración dinámica

Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la teoría de la administración. La palabra dinámica (lo contrario de estática) implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso (lo contrario de desinterés) implica un involucramiento profundo con otros. Dentro del ámbito que llamamos compromiso dinámico, están surgiendo seis temas que versan sobre la teoría de la administración.

Entonces la administración dinámica, es el proceso dinámico de la acción de planificar, organizar, coordinar, liderar, y monitorear, todas las acciones de las organizaciones empresariales y organizaciones públicas, en busca de logro de metas y objetivos institucionales.

2.3.3. Administración

“La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilberto).

“Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social” (Agustín Reyes Ponce).

“Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (Stoner, Freeman Y Gilbert).

“Es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de los resultados”. (Juan Gerardo Garza Gilbert).

“Es el proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes”. (Massie Y Douglas).

“implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos” (Kast y Rosenzweig).

“Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin alcanzar los objetivos establecidos”. (Sisk).

Para nuestro estudio tomaremos como referencia la definición realizada por: (Koontz, & Weihrich). “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Todas estas definiciones, tienen en común denominador al proceso de acción dinámica y no estático, para el manejo adecuado de las organizaciones. Es decir la actividad dinámica se da desde el momento de la planificación estratégica, haciendo un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es por ello que se plantean los objetivos estratégico, para luego plasmarlos en acciones estratégicas, y logro de las metas preestablecidas.

2.3.3.1. Naturaleza de la administración

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

Es importante hacer notar estos puntos importantes en cuanto a la administración, según lo comenta Harold Koontz.

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas, de planeación, organización, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Meter Drucker, autor de clara tendencia neoclásica, afirma que no existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos, existen países administrados y países sub administrados.

2.3.3.2. Características de la administración

a. Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejercicio, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

b. Su especialidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que lo acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

c. Su unidad temporal: Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en otro momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

d. Su unidad jerárquica: Todo cuanto tiene carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una

empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.

2.3.3.3. Principios de la administración

Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción. Los principios de administración son para el gerente como una tabla de resistencia o debilidad de materiales para un ingeniero civil. Los principios de administración también han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas, en las organizaciones públicas y privadas, grandes o pequeñas.

Los principios tratados en este texto expresan los desarrollos corrientes en la teoría y práctica de la administración. Son básicos, pero no absolutos. Son hipótesis de trabajo que están de un modo razonable bien establecidas, aceptadas y utilizadas en muchas organizaciones de éxito.

El uso de principios de administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por estos principios. Los 14 principios de la administración son:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al bien común
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

2.3.3.4. Dimensiones de la administración dinámica

Cuando hablamos de la administración dinámica, los elementos de estudio son los componentes del llamado también, proceso administrativo.

Como sabemos la administración es una ciencia social que estudia la actividad económica de las empresas, para ello tiene sus elementos, componentes, dimensiones a:

- **Ferry & Franklin:** Proceso administrativo; se considera a manera de núcleo esencial de la administración y en lo general se ve como un formato efectivo para el estudiante que se inicia en la administración.

Proporciona el marco de trabajo para la estructuración de la administración y lo constituye la planeación, organización, ejecución y control.

- **Mûch Galindo:** Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral. Tiene 4 funciones que son: planeación, organización, dirección y control.
- **Idalberto Chiavenato:** Proceso administrativo; es la esencia para planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados, a través de medios, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades.
- **Gloria Robles Valdez y Carlos Alcerra Joaquín:** Proceso administrativo: El proceso administrativo indica que un administrador tiene 5 funciones principales que son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo.

Por ejemplo, planeación organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. El proceso administrativo es dinámico, por lo que se le puede nominar dimensiones de la administración y estas son:

2.3.3.5. La planeación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

La planeación fija con precisión “lo que va hacerse”, por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran las cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro.

Por eso Anthony afirma que planear “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”. (Agustín Reyes Ponce).

2.3.3.6. La organización

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les corresponda en particular, sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en forma específica al esfuerzo grupal.

Organización es la parte del proceso administrativo que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable, para el desempeño humano. Se trata, entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en si mismo. Aunque en la estructura deben definirse las

tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

2.3.3.7. La dirección

Constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción (como poner en marcha), y tiene mucho que ver con las personas; se halla directamente ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

La dirección es el hecho de influir, en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

La función de la dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados.

2.3.3.8. El control

El control puede considerarse como un proceso que anticipa o percibe las posibles desviaciones (de los resultados sobre los estándares) y las intenta corregir, dirigiendo las actividades de los individuos de la organización para que se alcancen sus objetivos.

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detención de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.

En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas

específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a los planeado.

En esta revisión se control subyacen las siguientes cuestiones:

1. El control es un proceso compuesto de diversas etapas.
2. Anticipa las posibles desviaciones o detecta las ya ocurridas.
3. Las desviaciones consisten en la diferencia entre los resultados obtenidos y los estándares o indicadores de los objetos de la organización.
4. Soluciona o trata de solucionar las desviaciones iniciando las medidas oportunas.
5. Dirigen las actividades de los individuos con la finalidad de alcanzar los objetivos.

2.3.3.9. Nuevos entornos organizacionales

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí. En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo resulta importante a otros gerentes, para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperan o lucharan sus organizaciones.

2.3.3.10. La ética y la responsabilidad social

Los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización.

Robert Solomon ha llevado la idea un paso más allá, argumentando que los gerentes deben ejercer su valentía moral, colocando el valor de la excelencia en la pinta de sus actividades.

2.3.3.11. La globalización y la administración

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente en la década de 1990. Con mercados financieros mundiales que

operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo.

2.3.3.12. Como inventar y reinventar las organizaciones

Los gerentes buscan la manera de desatar el potencial creativo de sus empleados y el suyo propio. Michael Hammer y James Champy han convertido su concepto de “reingeniería de la empresa” en un libro de gran venta. Ellos instan a los gerentes a reconsiderar los procesos mismos mediante los cuales funcionan las organizaciones y a que tengan el valor para reemplazar los procesos que entorpecen la eficiencia de las organizaciones.

2.3.3.13. Culturas y pluriculturalismo

Los gerentes que adoptan el enfoque del compromiso dinámico reconocen que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no solo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones.

Joanne Martin es pionera en el campo de análisis cultural de las organizaciones y las comunidades en las que viven. El pluriculturalismo es un blanco móvil, pues hay cada vez más personas que adquieren conciencia de sus vínculos y tradiciones culturales concretas.

2.3.3.14. La calidad

La administración de la calidad total (ACT) debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben pensar en cómo dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia. La administración de la calidad total suma una dimensión más dinámica a la administración, porque la calidad también es siempre un blanco móvil.

2.4. Definición de términos

Para un entendimiento mejor sobre el trabajo esclarecemos algunos términos que se emplearon para este proyecto, son:

Administrar

Es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

Control: Consiste en verificar si todo ocurre conforme con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos.

Dirección: Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Desarrollo: Según la Real Academia Española (RAE), el desarrollo está vinculado a la acción de desarrollar o a las acciones de este accionar. Es decir, se trata de incrementar, agrandar extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto).

Eficacia: Del latín *eficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*).

Eficiencia: Es el que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Entorno laboral: Es uno de los elementos más importantes para el buen funcionamiento y crecimiento de una organización. Un ambiente de trabajo positivo contribuye a una mayor productividad y compromiso de los colaboradores. Por esa razón, resulta de suma importancia que el ámbito de trabajo sea adecuado, agradable y estimulante para conseguir un equipo motivado de alta productividad.

Estructura

Conjunto de relaciones que mantienen entre sí las partes de un todo.

Gestión: En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevará a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo.

Gestión administrativa: La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Organización: Es una acción de organizar u organizarse la manera de dentro de una organización con el objetivo de obtener buenos resultados.

Planificación: En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos.

Procesos administrativos: Es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

2.5. Hipótesis

Las hipótesis planteadas en el presente trabajo, son aquellas que intenta dar respuesta a los problemas planteados y esta son:

2.5.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

2.5.2. Hipótesis específicas

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento tácito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento explícito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

2.6. Variables

Las variables en estudio del presente trabajo de investigación son:

Variable 1:

Gestión del conocimiento.

Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. **(Nonaka, 1999)** citado por Andreu & Sieber.

Variable 2:

Administración dinámica.

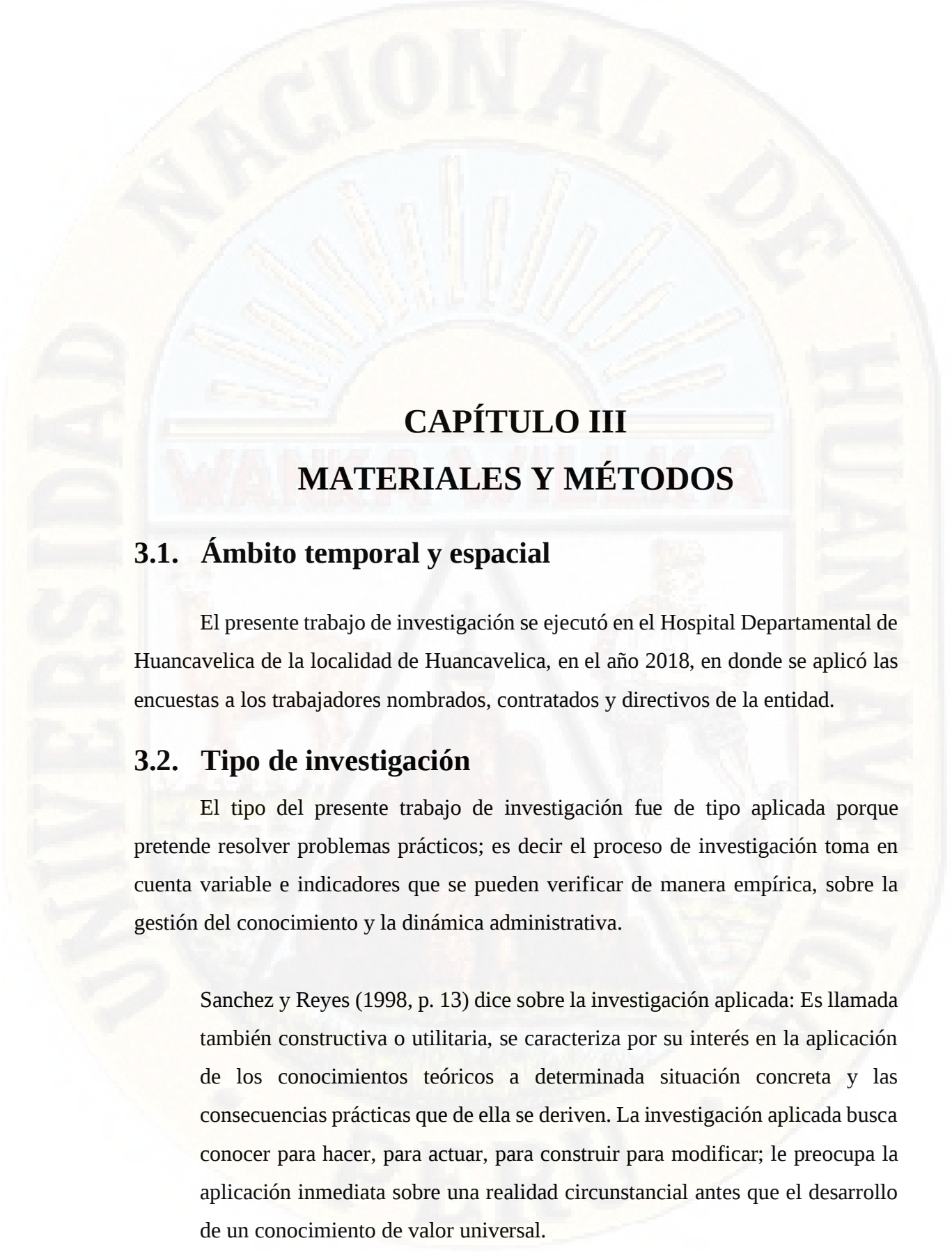
“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (**Koontz, & Weihrich**).

2.7. Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Variable 1: Gestión del conocimiento. (Nonaka, 1999) citado por Andreu & Sieber.	Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.	La gestión del conocimiento como proceso de aplicación, se mide, a través del conocimiento tácito y el conocimiento explícito.	Conocimiento tácito. Conocimiento explícito	- Adquisición de información - Diseminación de la información - Interpretación compartida - Almacenaje del conocimiento - Transferencia del conocimiento	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Variable 2: Administración Dinámica (Koontz, & Weihrich).	“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.	La administración dinámica, como proceso de gestión dinámica se mide por los elementos del proceso administrativo como la planificación, organización, dirección y control.	Planificación Organización Dirección Control	- Propósitos - Estrategias - Programas - División del trabajo - Coordinación - Toma de decisiones - Integración - Motivación - Comunicación - Supervisión - Medición - Corrección - Retroalimentación	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ámbito temporal y espacial

El presente trabajo de investigación se ejecutó en el Hospital Departamental de Huancavelica de la localidad de Huancavelica, en el año 2018, en donde se aplicó las encuestas a los trabajadores nombrados, contratados y directivos de la entidad.

3.2. Tipo de investigación

El tipo del presente trabajo de investigación fue de tipo aplicada porque pretende resolver problemas prácticos; es decir el proceso de investigación toma en cuenta variable e indicadores que se pueden verificar de manera empírica, sobre la gestión del conocimiento y la dinámica administrativa.

Sanchez y Reyes (1998, p. 13) dice sobre la investigación aplicada: Es llamada también constructiva o utilitaria, se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven. La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un conocimiento de valor universal.

Gave, Gonzáles, Ramirez y Oseda (2011, p. 141); menciona que la investigación aplicada persigue fines de aplicación directos e inmediatos. Busca la aplicación sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías. Esta investigación busca conocer para hacer y para actuar.

3.3. Nivel de investigación

Por el tipo de investigación del estudio reúne las características de una investigación de nivel correlacional, porque se busca la relación de las dos variables en estudio la gestión de conocimiento y la dinámica administrativa.

(Gonzáles, Guerra, Ordoñez; 2018). Menciona que es: La investigación busca la asociación o correlación estadística no causal entre dos variables. La asociación o correlación bivariada se establece solo de manera probabilística, haciendo uso de la estadística inferencial, donde se establece la fuerza o grado de relación, llamado también coeficiente de relación; se mide en la tabla de relación de -1 a +1 y el p-valor para a prueba de hipótesis, la tabla de correlación no se hace uso para el estadístico de la “chi” (X^2). (p. 79).

3.4. Población, muestra y muestreo

3.4.1. Población

Para la investigación se tendrá una población del total de trabajadores del área de abastecimiento teniendo así un total de 72 trabajadores que pertenecen al Gobierno regional de Huancavelica.

Para el presente trabajo de investigación, de acuerdo al documento fuente conseguida sobre el número de trabajadores que laboran en el Hospital Departamental de Huancavelica que laboran el año 2018; fueron 175 trabajadores administrativos, entre personal contratados y personal nombrado.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 91) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una comunidad, asociación voluntaria o de una raza”.

3.4.2. Muestra

La muestra se consideró “como cualquier sub conjunto de la población”, para (Thomás, 2007) que, se usó la muestra para inferir lo que ocurre dentro de la población.

El total de la muestra está conformado por los 121 trabajadores que laboran en esta institución pública: Hospital Departamental de Huancavelica.

Según (Gonzáles, Guerra, Ordoñez; 2018); La población “es el subconjunto de la población o unidad de estudio que se obtiene por muestreo para recoger la información, características o propiedades de esta última, por lo que interesa que la muestra sea representativa”.

3.4.3. Muestreo

El muestreo que empleamos fue el muestreo probabilístico o aleatorio simple, porque cualquiera de los integrantes de la población, pueden representarlo y tiene la probabilidad de ser seleccionado.

Según (Gonzáles, Guerra, Ordoñez; 2018, p. 111); la define como el muestreo aleatorio simple que es, el punto de vista matemático, la forma más sencilla de seleccionar una muestra representativa. El requisito para aplicar el muestreo aleatorio simple, es tener plenamente identificadas a las unidades de estudio, es decir (n).

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos y las técnicas y que se utilizaron para el presente trabajo son:

En primer lugar, se tuvo en cuenta el diseño y elaboración del marco teórico, donde se consideró las fichas bibliográficas, de resumen, de párrafo; que nos sirvió para estructurar el marco teórico referencial y conceptual de la presente investigación.

Según Suárez, (1998, p.45) sostiene que el fichaje “consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación”.

Según Ary, (1993, p.123) “las fichas deben cumplir una serie de requisitos formales que tienen como objetivo, facilitar su utilización posterior”.

3.5.1. Técnicas

Las técnicas que se han empleado para este trabajo en la recolección de información y datos fueron:

a. Encuesta. Además, se aplicó la encuesta como técnica más apropiada para recolectar la información real y directa de los trabajadores.

Según el mismo Suárez, (1998, p.54) la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador”.

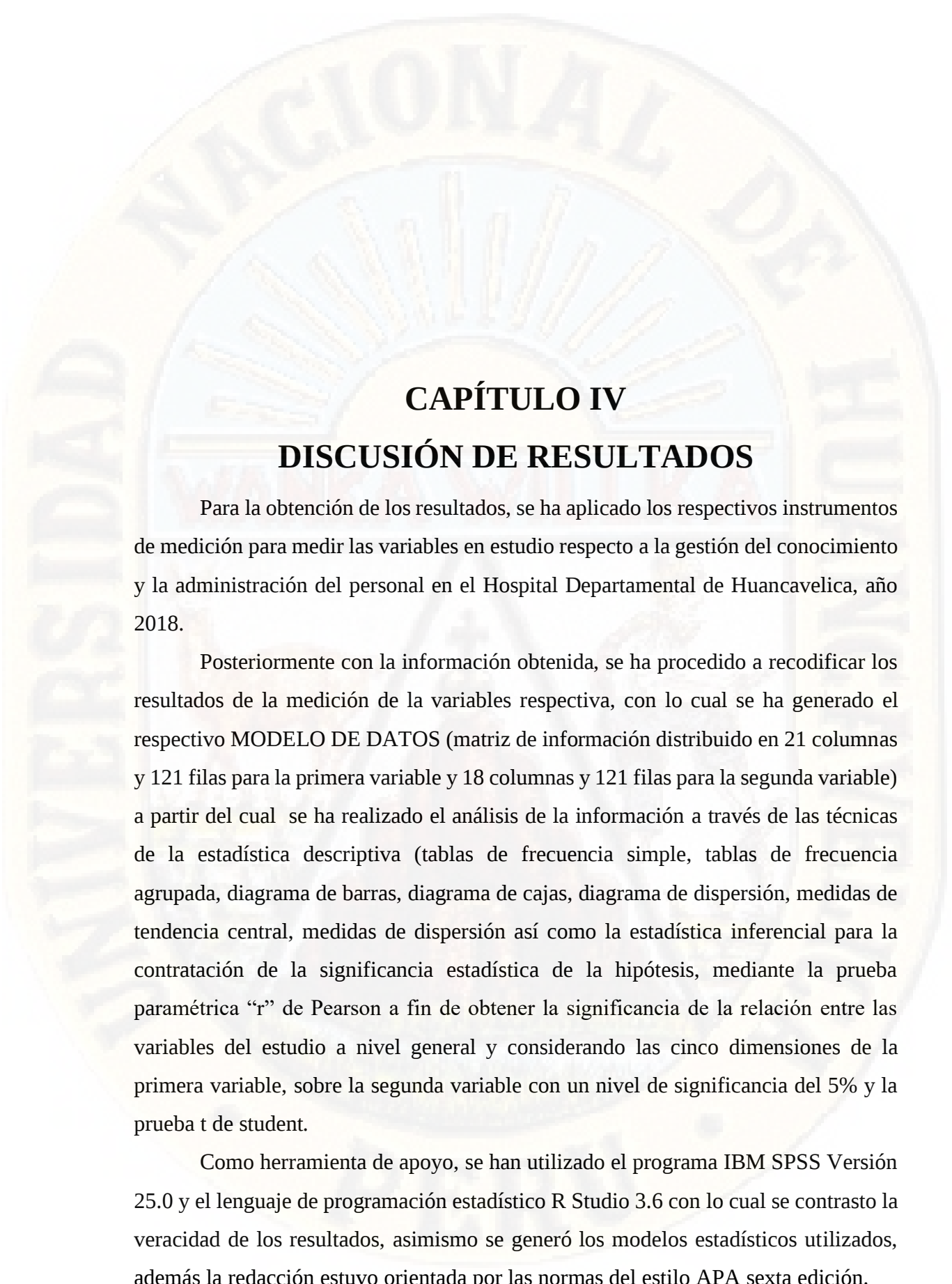
3.5.2. Instrumentos

Según Sierra, (1995, p.245) el instrumento cuestionario de encuesta es “un conjunto de preguntas, preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido”.

3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Para la recolección, elaboración y procesamiento de datos se utilizó los modelos tabulares numéricos y gráficos, además el uso de los softwares aplicativos como el programa IBM SPSS Versión 25.0 y el lenguaje de programación estadístico R Studio 3.6 con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados; donde se consideró.

- Las Medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la mediana y la moda), de Dispersión (La varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad).
- La estadística descriptiva., os estadígrafos de la Estadística Inferencial.



CAPÍTULO IV

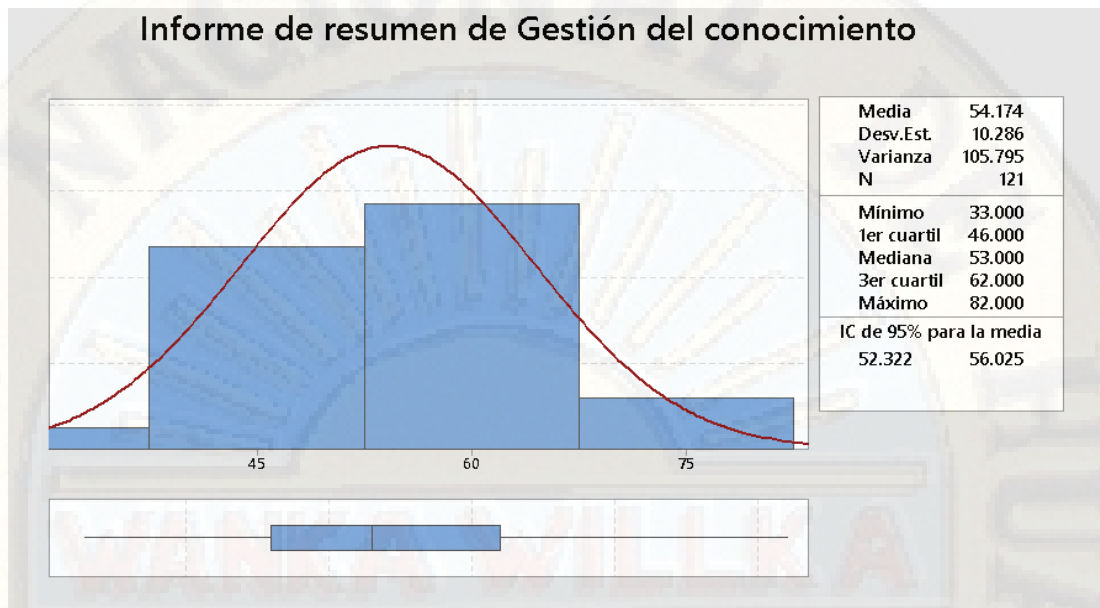
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la obtención de los resultados, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio respecto a la gestión del conocimiento y la administración del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 21 columnas y 121 filas para la primera variable y 18 columnas y 121 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando las cinco dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5% y la prueba t de student.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 25.0 y el lenguaje de programación estadístico R Studio 3.6 con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

Figura 3. Resultados de las estadísticas de la variable gestión del conocimiento.



Fuente: Base de datos.

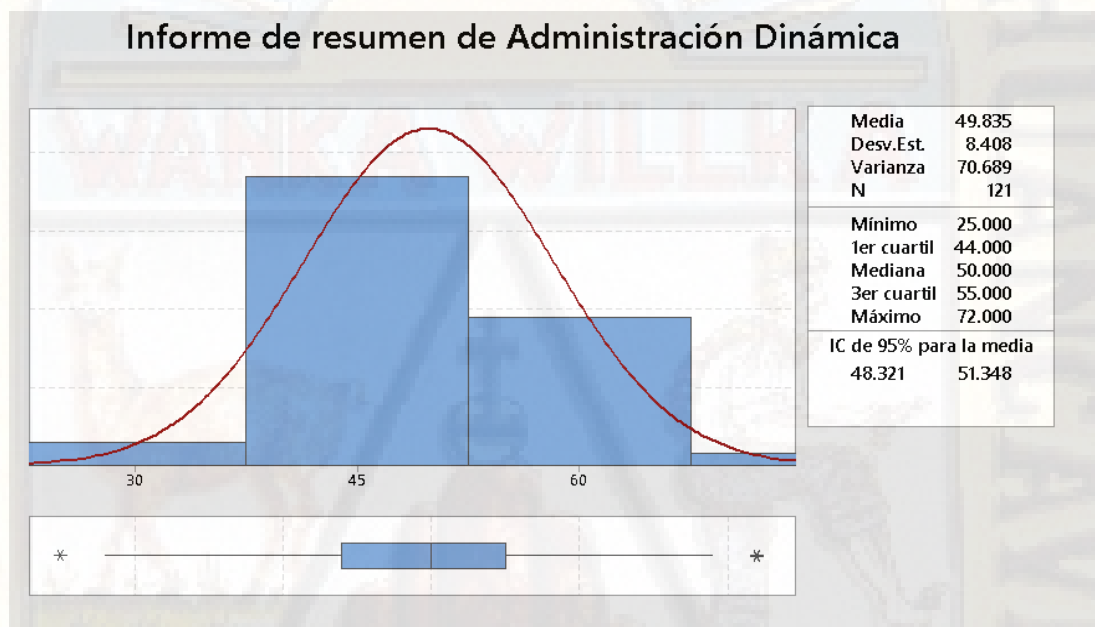
Interpretación: En la figura 3; podemos observar las correspondientes estadísticas descriptivas de las puntuaciones obtenidas para la primera variable referida a las gestión del conocimiento la media obtenida es 54,174; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 10,286; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 105,795; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 33; la puntuación máxima obtenida es de 82 puntos el valor de la mediana es de 53 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 46,000 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 62,000 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, lo cual de acuerdo con Zamora (2002) lo obtenemos (límite inferior y superior) e interpretamos como:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 52,322$$

$$LS(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 56,025$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como limites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional (μ) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva de la cual podemos concluir que la distribución de los datos de la gestión del conocimiento es normal.

Figura 4. Resultados de las estadísticas de la variable administración dinámica.



Fuente: Base de datos.

Interpretación: En la figura 4; muestra las estadísticas de la segunda variable referida a la administración dinámica, la media obtenida es 49,835; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 8,408; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 70,689; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 25; la puntuación máxima obtenida es de 72 puntos, el valor de la mediana es de 50 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 44,0 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 55,000 y representa el punto a partir

del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, la deducción de dichos intervalos es:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 48,321$$

$$LS(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 51,348$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como los límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional (μ) de la administración dinámica (para realizar las correspondientes inferencias) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva normal de la cual podemos concluir que la distribución de los datos de la Administración Dinámica es normal.

4.1. Análisis de información

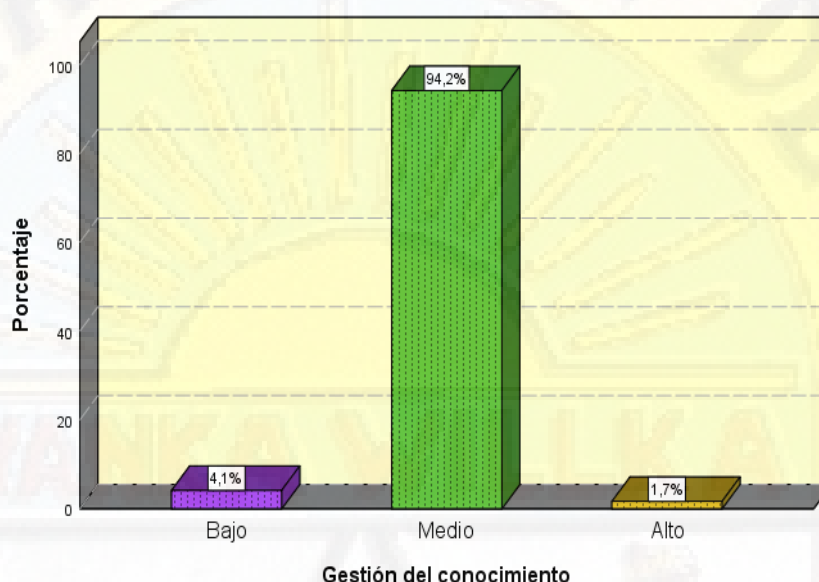
4.1.1. La gestión del conocimiento

Tabla 3. Resultados de la Gestión del Conocimiento en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.

Gestión del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	4,1
Medio	114	94,2
Alto	2	1,7
Total	121	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

Figura 5. Diagrama de Gestión del Conocimiento en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.



Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

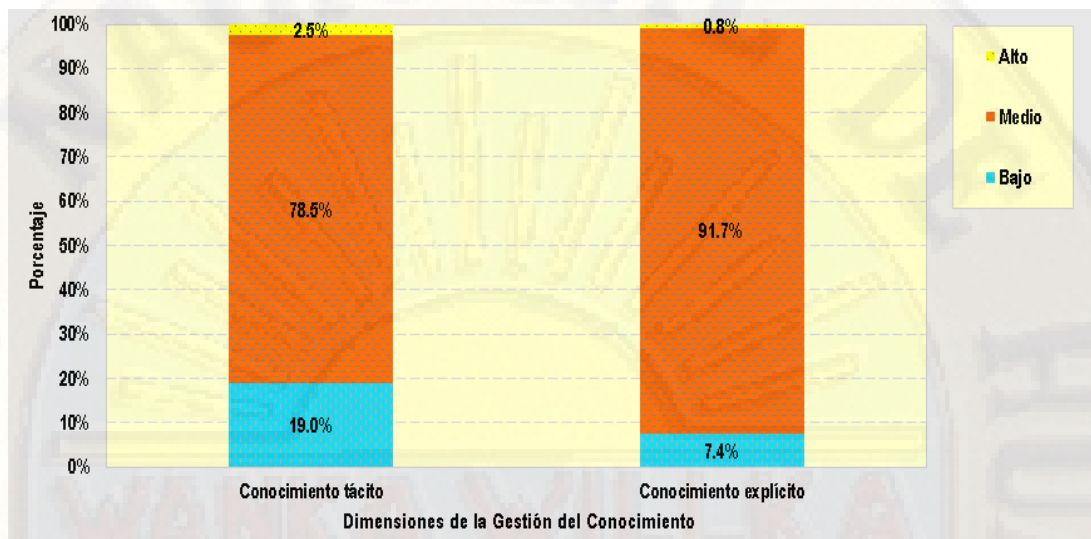
Interpretación: De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la Gestión del Conocimiento, notamos que el 4,1%(5) de los casos tienen un nivel bajo, el 94,2%(114) de los casos tienen un nivel medio y el 1,7%(2) de los casos tienen un nivel alto.

Tabla 4. Resultados de la Gestión del Conocimiento considerando sus dimensiones en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.

Dimensiones de las Gestión del Conocimiento	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Conocimiento tácito	23	19,0	95	78,5	3	2,5	121	100,0
[2] Conocimiento explícito	9	7,4	111	91,7	1	0,8	121	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

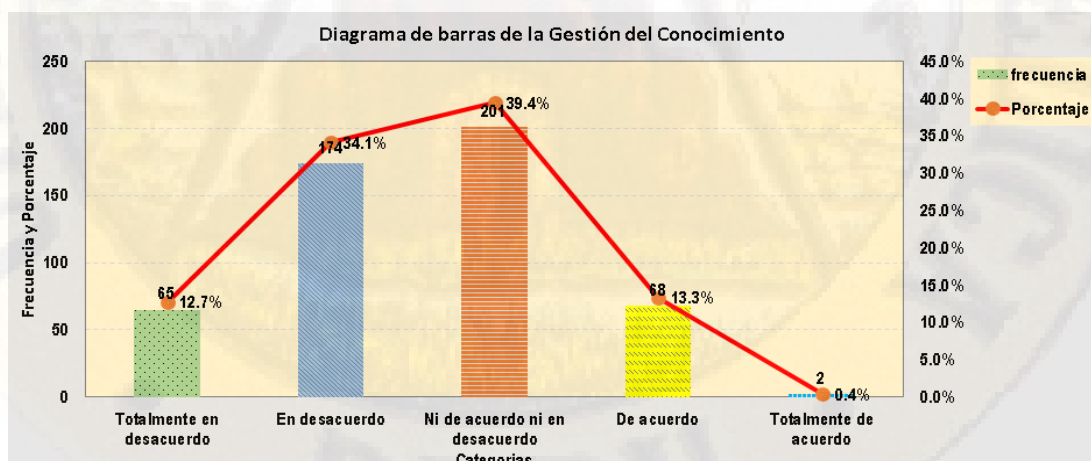
Figura 6. Diagrama de la Gestión del Conocimiento considerando sus dimensiones en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.



Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

Interpretación: De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la Gestión del Conocimiento a según sus 2 dimensiones. Para la dimensión conocimiento tácito el 19,0% menciona bajo, el 78,8% mencionan medio y el 2,5 menciona alto. Para la dimensión conocimiento explícito el 7,4% menciona bajo, el 91,7% mencionan medio y el 0,8% menciona alto.

Figura 7. Diagrama del perfil del Gestión del Conocimiento en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.



Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

Interpretación: En la figura 7 se tiene el diagrama de barras para los resultados de la gestión del conocimiento, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- Categoría totalmente en desacuerdo: está representado por el 12,7% de los casos.
- Categoría en desacuerdo: está representado por el 34,1% de los casos.
- categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo: está representado por el 39,4% de los casos.
- Categoría de acuerdo: está representado por el 13,3% de los casos.
- Categoría totalmente de acuerdo: está representado por el 0,4% de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa de ni de acuerdo ni en desacuerdo que tiende a la tercera categoría.

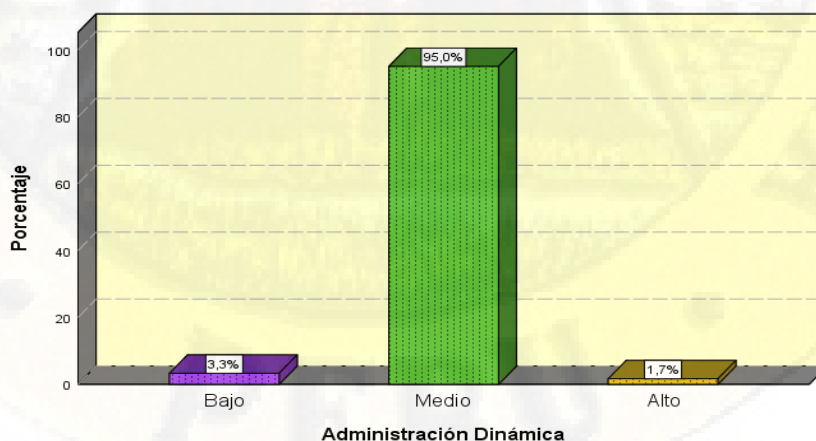
4.1.2. La administración dinámica

Tabla 5. *Resultados de la Administración Dinámica en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.*

Administración dinámica	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	3,3
Medio	115	95,0
Alto	2	1,7
Total	121	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

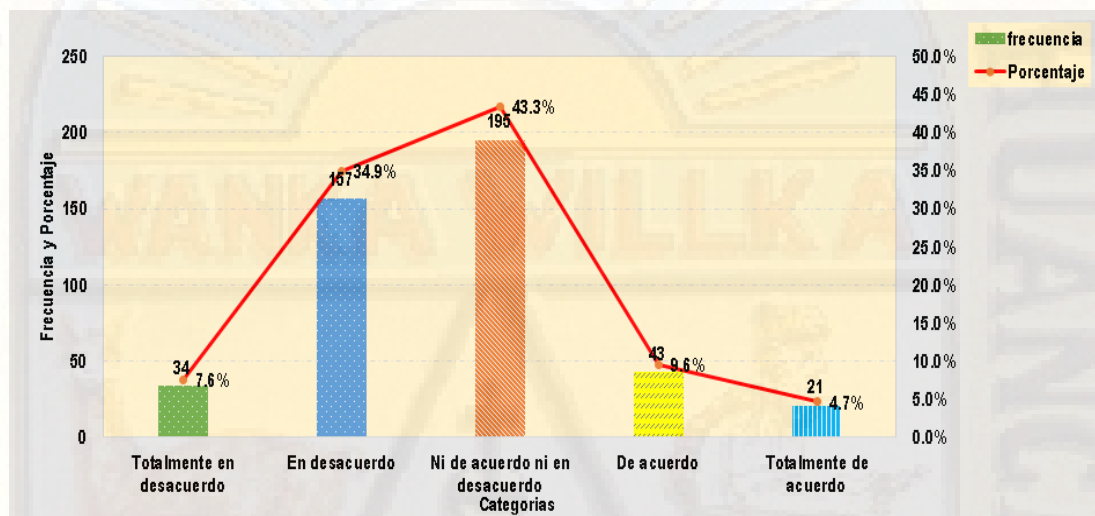
Figura 8. *Diagrama de la Administración Dinámica en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.*



Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

Interpretación: De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la Administración Dinámica, notamos que el 3,3%(4) de los casos tienen un nivel bajo, el 95,0%(115) tienen un nivel medio y el 1,7%(2) de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Figura 9. Diagrama de la Administración Dinámica en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.



Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

Interpretación: En figura 9 se tiene el diagrama para los resultados de la Administración Dinámica en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- Categoría totalmente en desacuerdo: está representado por el 7,6% de los casos.
- Categoría en desacuerdo: está representado por el 34,9% de los casos.
- Categoría ni en acuerdo ni en desacuerdo: está representado por el 43,3% de los casos.
- Categoría de acuerdo: está representado por el 9,6% de los casos.
- Categoría totalmente en acuerdo: está representado por el 4,7% de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa de ni de acuerdo ni en desacuerdo que tiende a la tercera categoría.

4.1.3. Determinación de la relación de variables

Para la determinación de la intensidad de la correlación entre las variables; usaremos la estadística paramétrica “r” de Pearson (r) que está definida por:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y} \quad \text{además } -1 \leq r \leq 1$$

Siendo:

r : Coeficiente de la correlación de Pearson.

$Cov(x, y)$: La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

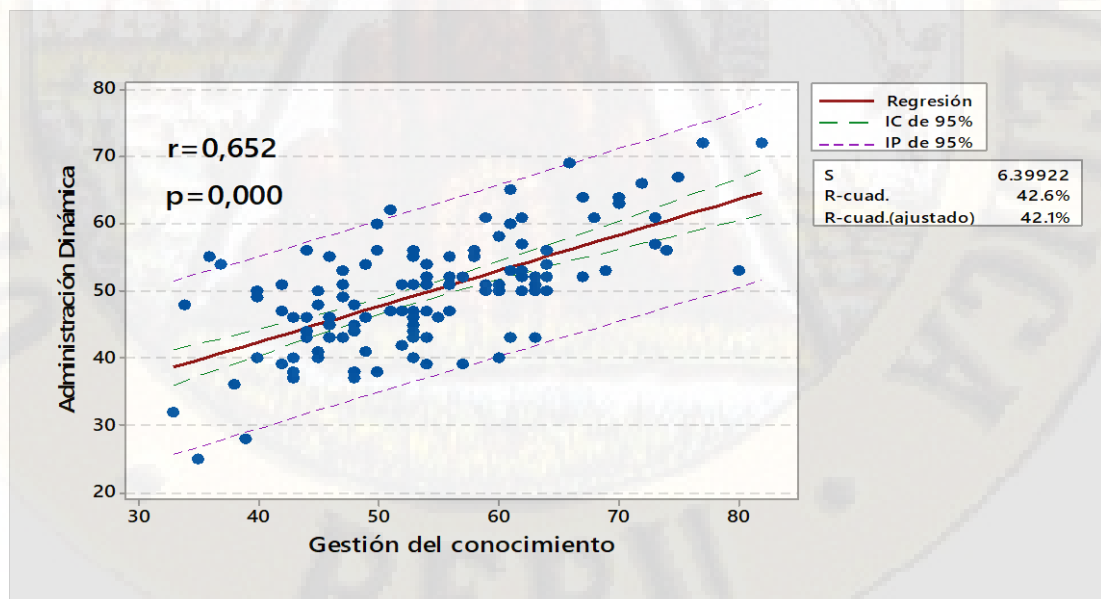
S_x : Desviaciones estándar de la Gestión del Conocimiento.

S_y : Desviaciones estándar de la Administración Dinámica.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos el resultado del coeficiente de correlación de Pearson; que se muestran a continuación:

$$r = \frac{56,4123}{\sqrt{105,795} * \sqrt{70,689}} = 0,652 = 65,2\%$$

Figura 10. Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.



Fuente: Software estadístico.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable de la Gestión del Conocimiento tenemos:

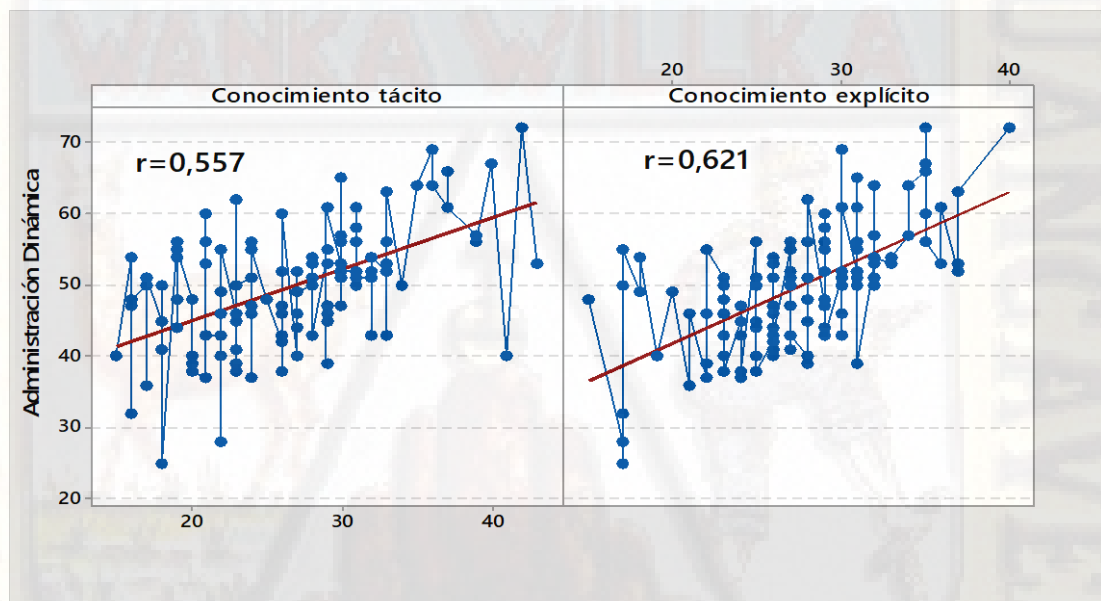
- Relación de la dimensión conocimiento tácito y la variable administración dinámica:

$$r = 0,557$$

- Relación de la dimensión conocimiento explícito y la variable dinámica del proceso administrativo:

$$r = 0,621$$

Figura 11. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Verificación de la hipótesis general

a) Sistema de hipótesis

- Nula (H_0)

No existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alternativa (H_1)**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

$$\rho > 0$$

b) Nivel de significancia (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de prueba

Utilizaremos la distribución “t” Student con 119 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \sim t(119)$$

d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

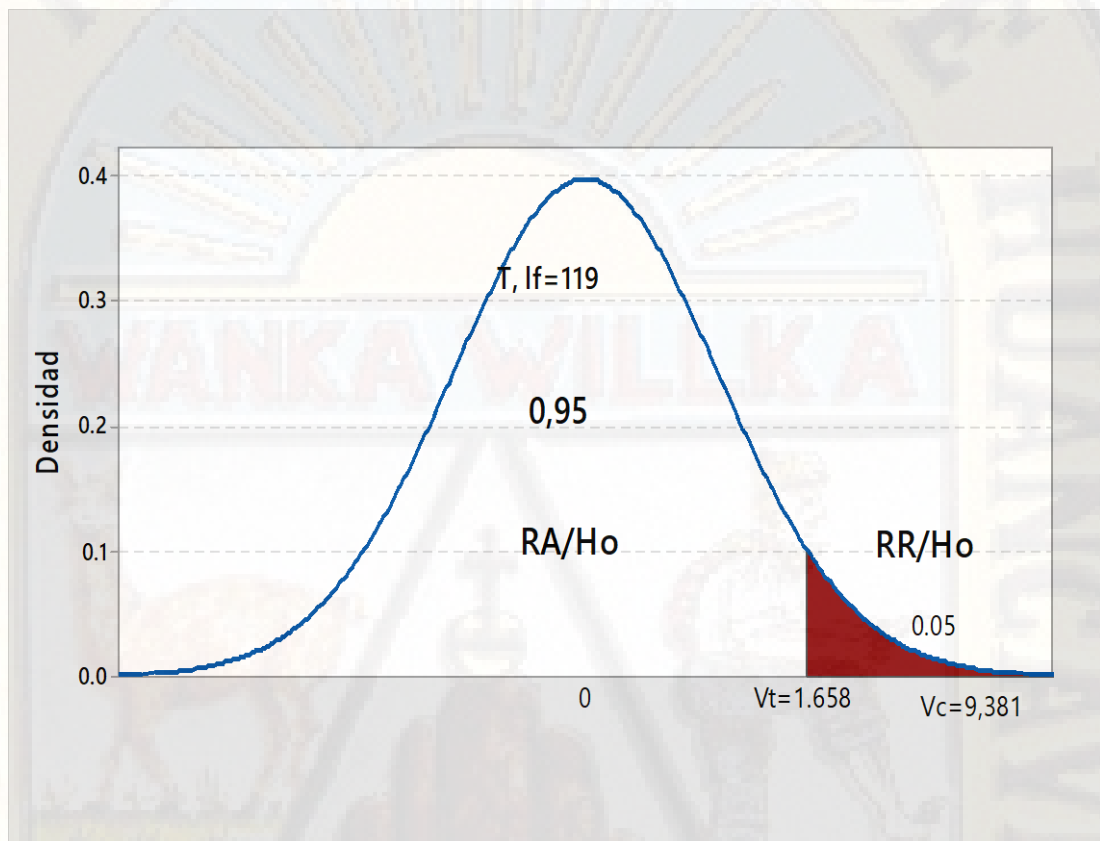
$$t = V_c = 0,652 \sqrt{\frac{121-2}{1-0,652^2}} = 9,381$$

e) Toma de decisión

El valor calculado “ V_c ” y el valor “ V_t ” lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad “t”, de la cual podemos deducir que ($9,381 > 1,658$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye:

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

Figura 12. Distribución de probabilidad “t” de student para la hipótesis general.



Fuente: Software estadístico.

Interpretación: En el Gráfico 10 notamos que el valor calculado se ubica en la región de zona crítica, además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 9,381) = 0,0 < 5\%$$

4.2.2. Verificación de las hipótesis específicas

Tabla 6. Estadísticas de la relación de las dimensiones de la gestión del conocimiento y la variable administración dinámica.

Dimensiones de la Gestión del Conocimiento	Estadísticas de la relación con la Administración Dinámica					
	r	n	$V_c = t$	$V_{t, cri}$	p	H_0
Conocimiento tácito	55,7%	121	7,316	1,658	-	Rechazo
Conocimiento explícito	62,1%	121	8,643	1,658	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

I. Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H_0):**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento tácito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento tácito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

Discusión

De la Tabla 6 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 55,7\%$ además el valor calculado es $V_c = 7,316$ y el valor tabulado es $V_t = 1,658$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($7,316 > 1,658$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 7,316) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento tácito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

II. Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento explícito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento explícito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

Discusión

De la Tabla 6 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 62,1\%$ además el valor calculado es $V_c = 8,643$ y el valor tabulado es $V_t = 1,658$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($8,643 > 1,658$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 8,643) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento explícito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia la relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la relación r de Pearson es $65,1\%$ que se tipifica como correlación positiva que de acuerdo a la tabla 5 se tipifica como correlación positiva moderada.

Tabla 7. Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (M. Gonzales, 2012.)

Así mismo los resultados han evidenciado que el 10,0% de casos tienen la percepción que la gestión del conocimiento es bajo, el 46,7% es medio y el 43,3% la consideran alto; en cuanto a la administración dinámica en estudio consideran que el 23,3% es mencionan bajo, el 45,0% tiene un nivel medio y el 31,7% tiene un nivel alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 65,2% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es directa y significativa.

En cuanto a la relación de la dimensión conocimiento tácito y la variable administración dinámica, el valor obtenido para dicha correlación es del 55,7% que se tipifica como positiva moderada, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión conocimiento explícito y la variable administración dinámica, el valor obtenido para dicha correlación es del 62,1% que se tipifica como positiva moderada, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Mata, Pesca, Aguilar (2011) menciona que La gestión del Conocimiento es una estrategia gerencial que permitirá a las organizaciones especialmente aquellas que usan, potencializan y producen conocimiento “Organizaciones Intensivas de conocimiento”, mantener revitalizarse y permanecer cónsona con su Misión y Visión, según su responsabilidad, social, ética y Moral para el País que representa. Asimismo, en referencia a Romero (2016) concluyo que, Las organizaciones públicas continuarán experimentando cambios en la forma en que prestan sus servicios, en función de las realidades sociales, políticas y económicas del momento (Guthrie & Dumay, 2015). De la misma forma con Vega (2018) desarrolló la investigación. Este estudio concluye Existe una relación positiva entre La gestión del conocimiento y el crecimiento empresarial de las Mipymes exportadoras del sector calzado de la ciudad de Trujillo. El coeficiente de spearman es significativo estadísticamente al 0.05, y la magnitud de dicho coeficiente alcanza el 0.871, es decir existe una alta relación positiva entre la gestión del conocimiento y el crecimiento empresarial para las Mipymes en estudio, coincidiendo, con nuestro resultado que la gestión del conocimiento genera desarrollo de las organizaciones, si da una adecuada administración. Por otro lado, Oceda, y Rojas, (2018), en su investigación concluye que Se encontró como datos interesantes de análisis que el 57% de los gestores se preocupan por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la municipalidad con la valoración de frecuentemente y un 35% de gestores que consideran que siempre se difunde los objetivos y propósitos de la municipalidad frente a un 2.5% que considera como ocasionalmente, Así mismo Rojas y Ramos, (2018) en su trabajo de investigación concluyen que Las evidencias han corroborado la presencia de una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y los procesos organizacionales del personal en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 64,2% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 4,431) = 0,04,56) = 0,03,61) = 0,01,91) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. Finalmente, con Hernández y Lahera (2006). Abordan las relaciones y diferencias entre las nociones de dato, información y conocimiento. Se caracteriza el conocimiento tácito y explícito; se analizan sus combinaciones posibles masi como la

importancia de las gestiones de ambos conocimientos para el desarrollo organizacional.



Conclusiones

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una relación directa y significativamente entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018, la intensidad de relación r de Pearson es del 62,5% que se tipifica como correlación positiva moderada, la probabilidad asociada es $P(t > 9,381) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
2. Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativamente entre la dimensión conocimiento tácito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018, la intensidad de relación r de Pearson es del 55,7% que se tipifica como correlación positiva moderada, la probabilidad asociada es $P(t > 7,316) = 0,0 > 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
3. Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativamente entre la dimensión conocimiento explícito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018, la intensidad de relación r de Pearson es del 62,1% que se tipifica como correlación positiva moderada, la probabilidad asociada es $P(t > 8,643) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.

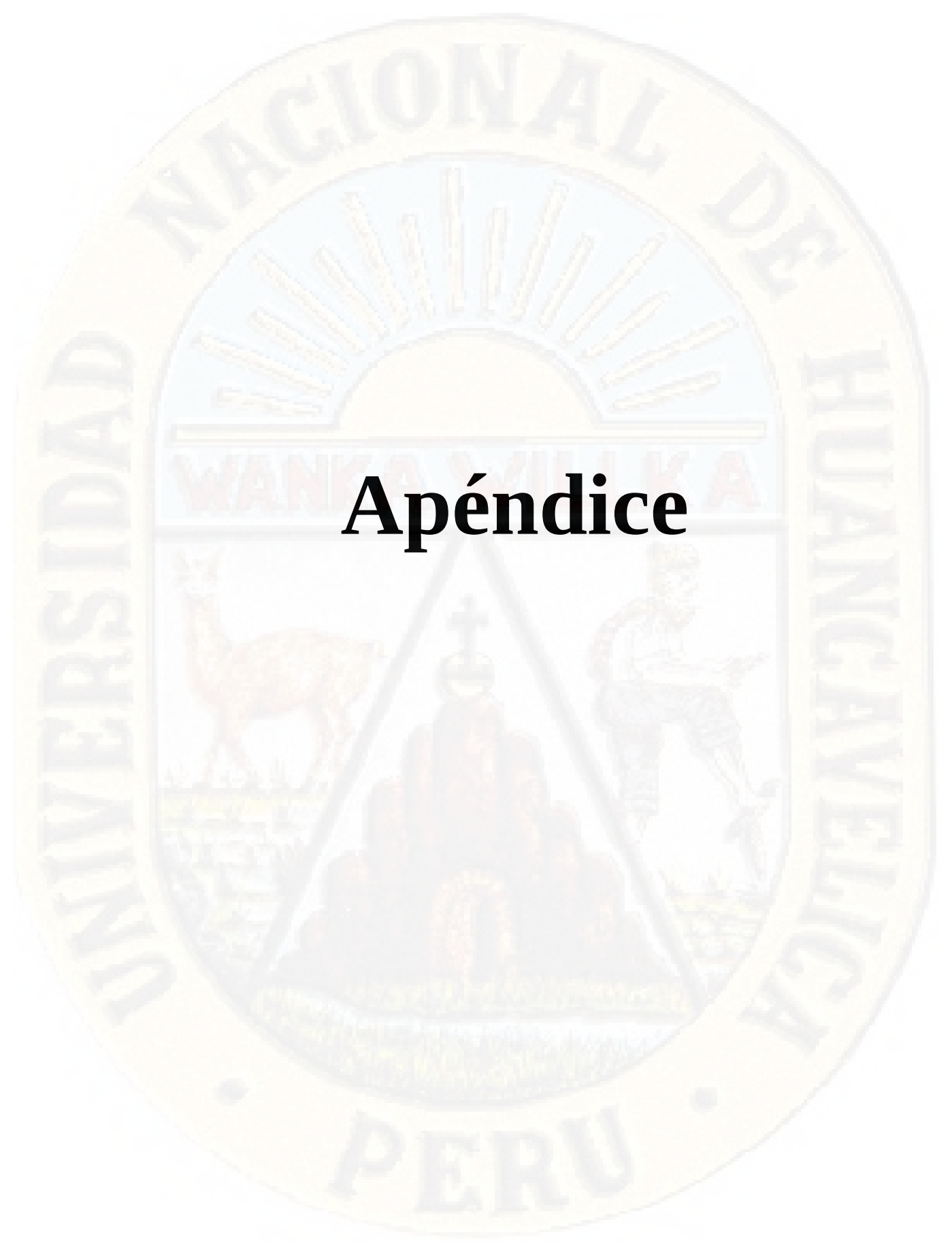
Recomendaciones

1. Recomendar a los directivos del Hospital Departamental de Huancavelica, realizar acciones orientadas a la gestión del conocimiento, toda vez el 37.5% aún todavía desconocen sobre la gestión del conocimiento, por lo que se denota en el resultado obtenido, que la relación existente entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica, porque a mayor gestión del conocimiento mejor la administración dinámica.
2. Recomendar a los directivos del Hospital Departamental de Huancavelica, realizar programas de capacitación, orientadas a la gestión del conocimiento tácito, es decir aprovecha de las experiencias de los trabajadores e integrantes de la institución para que se fortalezca la administración dentro de la organización.
3. Recomendar a los directivos y trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, realizar y participar en programas de capacitación, orientadas a la gestión del conocimiento explícito, es decir aprovecha de los datos, informaciones, directivas, reglamentos, entre otros para para que se fortalezca la administración dentro del Hospital Departamental de Huancavelica.
4. Recomendar a los interesados de la investigación, ampliar la investigación partiendo o tomado como referencia los resultados obtenidos en el presente trabajo.

Referencias bibliográficas

- Ascona, Y. Cabezas, M. (2015). *Gestión del conocimiento para mejorar la gestión administrativa de la Facultad de Ingeniería Electrónica- sistemas de la UNH.*
- Andía, W. (2012). *Manual de Gestión Pública, Pautas para la aplicación de los sistemas administrativos.* Editorial el Saber. Lima – Perú.
- Berrío, H. Angulo, F. Gil, I. (2013). Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1.
- Bunge, M. (2002). *La Investigación Científica.* Mexico D.F.: Mcgraw Hill.
- Bernal G. César Augusto, (1988) *Metodología de la Investigación Científica.* Editorial México Segunda Edición.
- Carlesi, H. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica.* Lima: Mantaro
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración. Quinta Edición.* Editorial McGraw Hill. México.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del talento humano.* Colombia: Ed. Gestión.
- Gonzales, A. Oceda, D. Ramirez, F. y Gave, J. (2014) *¿Cómo aprender y enseñar Investigación científica? Edic. Soluciones gráficas SAC.*
- Gonzáles, A. Guerra, T. y Ordoñez, G. (2018), *Guía para elaborar proyectos de investigación.* UNH.
- Hernández, R. Fernández C. Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación 3ra. Edición.* McGraw-Hill. México, D.F.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global 11ª. Edición.* Editorial Mc Graw Hill. México.
- Lavado, R. (2017). *Gestión del conocimiento y desempeño docente en la RED- 19 Los Olivos-2017.*

- López, H. (2016). *Gestión y Medición del Conocimiento en Organizaciones Públicas*. Universidad de Guanajuato. Universidad cesar Vallejo.
- Mata, Y. y Pesca, C. (2011). *La gestión del conocimiento en las universidades como baluarte organizacional Inter Sedes*. *Revista de las Sedes Regionales*, vol. XII, núm. 23, Universidad de Costa Rica.
- Oceda, M. Rojas, M. (2018). *La administración dinámica y la eficiencia de la gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha*. UNH.
- Rojas, M. Ramos, W. (2018). *Gestión del conocimiento y los procesos organizacionales del personal en la Dirección Regional del Trabajo y promoción del empleo Huancavelica*. UNH.
- Rueda, M. (2014). *La gestión del conocimiento y la ciencia de la información: Relaciones disciplinares y profesionales*. Universidad Carlos III, Madrid.
- Salas, D. (2018). *Los procesos administrativos y la satisfacción de los usuarios en la recaudación del agua potable de la Municipalidad Distrital de Huaro*. Universidad Nacional de Educación.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*, Editorial Mantaro- Lima.
- Stoner, J., Freeman, R. , Gilbert, J. (1996). *Administración 6ª*, Edición. Editorial Pearson. México.
- Zanabria, (2017). *Dinámica del proceso administrativo y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica*. UNH.



Apéndice

Apéndice 1

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE – DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<u>Problema General</u> ¿De qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018?	<u>Objetivo General</u> Determinar de qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.	<u>Hipótesis General</u> Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.	<u>Variable 1:</u> Gestión del conocimiento. (Nonaka, 1999) citado por Andreu & Sieber. <u>Dimensiones</u> Conocimiento tácito. Conocimiento explícito	- Adquisición de información - Disseminación de la información - Interpretación compartida - Almacenaje del conocimiento. - Transferencia del conocimiento	<u>Ámbito de Estudio</u> Hospital Departamental de Huancavelica-2018. <u>Tipo:</u> Aplicada, porque se toma en cuenta variables e indicadores que se verifican empíricamente. <u>Nivel:</u> Correlacional
<u>Problemas Específicos</u> ¿De qué manera la gestión del conocimiento en su dimensión tácito se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018?	<u>Objetivos Específicos</u> Determinar de qué manera la gestión del conocimiento en su dimensión tácito se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.	<u>Hipótesis Específicos</u> Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento tácito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.	<u>Variable 2:</u> Administración dinámica (Koontz, & Weihrich). <u>Dimensiones</u> Planificación Organización Dirección Control	- Propósitos Objetivos - Estrategias Políticas - Programas - Procedimientos - División del trabajo - Coordinación	Población: 175, Trabajadores de Hospital Departamental Huancavelica Muestra: Está constituido por 121 trabajadores.
¿De qué manera la gestión del conocimiento en su dimensión explícito se relaciona con la administración dinámica, del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018?	Determinar de qué manera la gestión del conocimiento en su dimensión explícito se relaciona con la administración dinámica,	Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento en su dimensión conocimiento explícito y la administración dinámica del personal en el Hospital Departamental de Huancavelica al año 2018.		- Toma de decisiones - Integración - Motivación - Comunicación - Supervisión - Medición - Corrección - Retroalimentación	Muestreo: Probabilístico aleatorio simple. Técnicas: Encuestas Instrumentos: Fichas, Cuestionario de encuestas Guía de entrevista

del personal en el
Hospital Departamental
de Huancavelica al año
2018.

Apéndice 2

Matriz de operación de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Variable 1: Gestión del conocimiento. (Nonaka, 1999) citado por Andreu & Sieber.	Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.	La gestión del conocimiento como proceso de aplicación, se mide, a través del conocimiento tácito y el conocimiento explícito.	Conocimiento tácito. Conocimiento explícito	- Adquisición de información - Diseminación de la información - Interpretación compartida - Almacenaje del conocimiento - Transferencia del conocimiento	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Variable 2: Administración Dinámica (Koontz, & Weihrich).	“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.	La administración dinámica, como proceso de gestión dinámica se mide por los elementos del proceso administrativo como la planificación, organización, dirección y control.	Planificación Organización Dirección Control	- Propósitos - Estrategias - Programas - División del trabajo - Coordinación - Toma de decisiones - Integración - Motivación - Comunicación - Supervisión - Medición - Corrección - Retroalimentación	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

Apéndice 3

Instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario de encuesta

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador a continuación se le presenta una serie de ítems referentes a “GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN DINÁMICA EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA; los mismos que deberá responder con *sinceridad*, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

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

PARTE I: GESTION DEL CONOCIMIENTO

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	La gestión de recursos humanos, en el Hospital Departamental de Huancavelica funciona adecuadamente.					
02	Los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica están altamente motivados y comprometidos con sus labores					
03	El Hospital Departamental de Huancavelica estimula continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas.					
04	La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos y todos los trabajadores son conscientes de ellos.					
05	Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos					
06	La cultura Organizacional del Hospital Departamental de Huancavelica es positiva					
07	El Hospital Departamental de Huancavelica fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre					
08	La comunicación es abierta e involucra a todos y cada uno de los trabajadores del hospital.					
09	El trabajo en equipo es típico para los trabajadores del Hospital Departamental.					
10	El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa					
11	El uso de pensamiento deductivo e inductivo es común entre los empleados					
12	Ud. hace uso de metáforas y analogías en los diálogos para creación de conceptos e ideas.					
13	Las opiniones subjetivas son permitidas en el Hospital Departamental Huancavelica					

14	Es indispensable la creación de manuales, documentos de procedimientos.					
15	Se cuenta con las bases de datos de procesos de atención, que se actualizan constantemente.					
16	El diálogo con los usuarios y la documentación de quejas, sugerencias, peticiones de ayuda, etc. Es una práctica común.					
17	La educación y entrenamiento formales con cursos es proporcionada por el personal de la Institución					
18	Los trabajadores son actualizados constantemente, mediante cursos dados por personal externo al Hospital (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, etc.)					
19	Los trabajadores tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, etc.					
20	Publican continuamente información interna del hospital para los trabajadores.					
21	Publican continuamente información interna del hospital para el público en general.					

PARTE II: ADMINISTRACIÓN DINÁMICA

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	¿Considera que para obtener mayor productividad es necesaria planear los recursos?					
02	¿En la gestión del Hospital Departamental se implementan planes, programas, políticas y estrategias de manera coordinada?					
03	¿En la gestión del hospital Departamental, las normas y los procedimientos estas bien claros y definidos a nivel de la institución?					
04	¿La designación de los cargos y funciones están bien definidas a nivel del Hospital Departamental?					
05	¿Se preocupan por difundir los objetivos fundamentales de la institución?					
06	¿Considera Ud., que la actual estructura orgánica del Hospital Departamental, responde a las necesidades reales?					
07	¿Se asumen responsabilidades, se valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones del personal en la institución?					
08	¿En el diseño de puestos del Hospital Departamental, se considera el perfil del profesional que debe ocupar dicho puesto?					
09	¿El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión del Hospital Departamental de Huancavelica?					
10	¿Considera Ud., que existe capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo?					
11	¿Se desarrolla el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales?					
12	¿De acuerdo a su estructura organizacional se puede tener una comunicación eficiente?					
13	¿La visión, la misión y los objetivos determinan la eficiencia de gestión a nivel institucional?					
14	¿En la institución existe motivación permanente de parte de las autoridades y funcionarios para alcanzar los objetivos?					
15	¿En la institución se promueven los procesos de control que contribuyen en la mejora de la gestión administrativa?					

16	¿Se emplean sistemas de control que permiten evaluar las metas y objetivos propuestos?					
17	¿Los miembros de la institución toman en cuenta las normas de auditoria al momento de tomar decisiones?					
18	¿Se realizan cambios en los procesos de control con la finalidad de buscar mejoras de control de ejecución de actividades?					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice 4

Base de datos

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	Q1
1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	1	4	3	5
3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5
4	3	4	3	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	1	4	3	5
5	3	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	1	4	3	5
6	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	1	4	3
7	2	3	3	3	4	2	2	2	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	1	4	3	5
8	3	4	2	3	2	2	3	2	2	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	4
9	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4
10	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	5
11	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	4	3	3
12	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	1	2	3
13	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
14	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4
15	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3
16	3	3	3	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	4	3	5
17	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	4	3	4
18	2	2	2	2	1	3	1	2	3	4	2	3	3	1	3	4	4	3	2	2	3	5
19	2	3	3	3	3	2	1	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	1	4	3	5
20	3	2	2	2	1	2	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3
21	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3
22	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	4
23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	3	5
24	2	2	3	3	4	3	2	2	4	2	3	3	3	3	4	4	2	4	4	2	2	5
25	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	5
26	2	2	2	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4
27	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	5

28	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	4	3	2	3	2	1	2	3	5
29	1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	3	5	4	2	2	1	2	2	5
30	1	1	1	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1	3	5	4	1	1	1	1	2	1
31	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4
32	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4	2	1	2	1	1	2	2	1	2	4
33	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4
34	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2
35	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4
36	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	5	5	2	4	3	1	2	2	3	4
37	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4
38	1	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	5
39	1	4	1	2	1	3	3	1	2	2	2	2	1	5	2	1	1	2	1	1	1	1
40	1	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	1	1	2	2	2	2
41	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5
42	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	4	3	3	2	2	1	2
43	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1
44	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	4	2	1	1	2	1	2	2	4
45	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4
46	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	4
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4
48	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5
49	2	2	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	2	5	4	4	3	2	2	2	2	3
50	2	2	3	2	5	5	5	5	4	4	4	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1
51	1	2	2	3	2	4	2	5	4	4	2	1	1	5	4	4	1	1	4	5	5	4
52	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4
53	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	5
55	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4

56	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2
57	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4
58	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
60	4	2	2	4	2	3	4	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	1	3	3	3	2
61	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	5
62	3	4	3	2	1	2	1	3	5	4	4	3	4	3	4	5	4	1	1	1	5	3
63	3	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2
64	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3
65	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	4
66	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	5	3	3	4	3	3	3	2	5	3
67	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3
68	2	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	5
69	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	4	3	3	3	2	2	2	3	5
70	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	1	4	3	3	3	2	1	1	2	4
71	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3	5
72	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4
73	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	3	2	1	4	3	3	4	3	2	2	2	3
74	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	1	2	2	3	5
75	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3
76	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4
77	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	4
78	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	5
79	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	4	3	2	2	2	1	2	3	4
80	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	1	4	3	2	3	2	2	3	3	4
81	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	5	2	3	3	3	4	3	3	5
82	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	5
83	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	2	3	3	5

84	2	2	1	2	2	1	2	3	1	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	5
85	2	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	5
86	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	4	3	4	2	2	2	3	2	5	3
87	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2
88	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	5
89	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	4	1	5	3	1	2	2	1	3	3	5
90	2	2	2	3	2	2	2	4	5	2	4	4	5	2	4	4	4	2	4	4	4	2
91	1	1	1	1	2	3	1	1	3	1	1	3	1	4	3	1	1	1	1	1	1	5
92	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	1	5	4	2	3	2	3	3	3	4
93	2	1	1	2	4	2	4	1	1	1	1	4	2	5	2	2	2	2	2	1	1	4
94	2	2	3	3	1	1	1	3	2	3	2	4	2	5	3	4	5	2	2	2	2	5
95	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	5
96	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	5
97	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3
98	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	5	4
99	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
100	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	1	4	3	1	3	3	3	3
101	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3
102	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	4	2	3	2	1	1	2	2	1	4	3
103	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
104	2	3	1	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	1	2	2	3	4
105	1	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	4	2	4	1	1	2	2	2	2
106	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1
107	1	2	5	3	2	1	2	3	1	1	2	5	1	4	2	2	4	4	2	2	2	5
108	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
109	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	2	2	2	2
110	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2
111	2	3	4	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	2	3	3

112	4	4	2	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5	3	3	3	2	2
113	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
114	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	4
115	1	1	3	3	4	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	4
116	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	5	4	3	3	2	2	1	2	5
117	1	2	4	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2
118	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	2	4	2	1	1	2	1	2	1	4
119	4	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
120	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	2	2	4
121	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	3	2	2