



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**Administración del conocimiento y su influencia en el  
desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del  
banco Azteca, Lima, Perú 2017**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**Licenciado en Administración**

**AUTOR:**

**Bach. Diego Alejandro Yzique Zapata**

**ASESOR:**

**Mgtr. Edmundo José Barrantes Ríos**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **ASESOR DE TESIS**

---

Mgtr. Edmundo José Barrantes Ríos

## JURADO EXAMINADOR

---

Dra. Grisi Bernardo Santiago  
**Presidente**

---

Dr. Fernando Luis Tam Wong  
**Secretario**

---

Dr. Edmundo Jose Barrantes Rios  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a mis padres y mis tres hermanos que siempre me apoyan en cada paso que doy, también a Atenea Larios, mi novia por brindarme todo su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres y mis hermanos por creer en mí, a mi familia por inculcarme valores y hacer de mí una persona de bien.

Agradezco a mi novia por su apoyo en este largo camino de crecimiento y formación profesional.

## RESUMEN

Esta tesis demuestra como la administración del conocimiento si influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017, para lo cual realizamos una investigación explicativa y basada en un diseño no experimental – transversal y para la recolección de datos empleamos un cuestionario de 30 preguntas a 50 ejecutivos, mediante el cual pudimos demostrar cómo influye nuestra variable independiente sobre la dependiente.

Con Los datos recolectados se procedió a realizar una matriz de data la cual fue ingresada al SPSS, para poder interpretar la información recolectada del área comercial, lo cual era fundamental para poder dar a conocer el sentir de nuestros ejecutivos quienes son los que generan el primer contacto con nuestros clientes y prospecto de nuevos clientes.

Los resultados fueron positivos y se pudo demostrar la administración del conocimiento si influye sobre nuestros ejecutivos, lo cual conlleva a identificar nuestras debilidades pero también nuestras fortalezas, con lo cual podremos trabajar para así a día a día a poder mejorar nuestros procesos, tener una adecuada gestión del conocimiento y que este pueda ser conocido por nuestro principal recurso, el factor fundamental que juega nuestro factor humano es sin duda alguna el principal motor para poder dinamizar nuestra presencia en el mercado.

Producto de esta investigación y de las conclusiones podemos, decir que debemos reforzar la capacidad de nuestros ejecutivos en cada gestión que le son asignadas, fortalecernos como organización y trabajar en la capacidad innata de cada uno de nuestros ejecutivos que forman parte de nuestra red de oficinas comerciales.

**Palabras claves:** Administración, conocimiento, gestión, préstamo, desempeño laboral, organización, capacidad, liderazgo, habilidad.

## ABSTRACT

This thesis approaches the way knowledge management impacts onto the working performance of commercial area executives of Banco Azteca Lima. Peru. 2017, for which we made an explanatory investigation based on a non-experimental transversal design, as per data collection we employed a survey containing 30 questions for 50 executives, through it we were able to demonstrate how our independent variable influences into the dependent one

The gathered data allowed us to elaborate a database that was uploaded to SPSS in order to interpret the collected information of the commercial area, which is essential to take notice on our executive's perception, being them the ones to enable that first contact with our clients and new clients' prospects.

Positive results were obtained, hence making it possible to unveil that knowledge management have, in fact, an effect on our executives, leading us to identify our weaknesses and our strengths as well, so we can work towards improving our processes on a daily basis and to have a suitable knowledge management that can be acknowledged as our main resource; the fundamental role that represents our human factor is, without a doubt, the main engine to embrace a dynamic presence in the market.

As an aftermath of this research and its conclusions we would like to highlight that, we have to reinforce our executives capacity on every diligence assigned, in order to strengthen up as an organization and to work within the innate ability of each of them, which are part of our commercial branches.

**Keywords:** administration, knowledge, management, lease, working performance, organization, capacity, leadership, ability.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xii</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Formulación del problema	33
1.2.1 Problema General	33
1.2.2 Problemas específicos	33
1.3. Justificación del estudio	33
1.4. Objetivos de la investigación	34
1.4.1. Objetivo general	34
1.4.2. Objetivos específicos	34
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>36</b>
2.1. Antecedentes	36
2.2. Bases Teóricas de la variable Independiente	47
2.2.1. Definición de Administración del Conocimiento	47
2.2.2. Administración del conocimiento	49
2.2.3. La sociedad del conocimiento y la administración	60
2.3. Bases teóricas de la variable dependiente	68
2.4. Definición de Términos básicos	84



<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>86</b>
3.1 Hipótesis de la investigación	86
3.1.1 Hipótesis general	86
3.1.2 Hipótesis específicas	86
3.2 Variables del estudio	86
3.2.1 Definición Conceptual de la variable independiente	86
3.2.2 Definición conceptual de la variable dependiente:	87
3.2.3 Definición operacional	88
3.3 Tipo y nivel de investigación	89
3.4 Diseño de investigación	89
3.5 Población y muestra del estudio	90
3.6. Técnica e instrumentos de recolección de datos	92
3.7. Método de análisis de datos	93
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>94</b>
4.1. Descripción	94
4.1.1. Tabla de las frecuencias de la variable independiente	94
4.2. Prueba de Hipótesis	100
4.2.1. La contrastación de la hipótesis Principal	100
4.2.2. La contrastación de la hipótesis Secundaria 1	103
4.2.3. La contrastación de la hipótesis Secundaria 2	106
4.2.4. La contrastación de la hipótesis Secundaria 3	108
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>111</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>117</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>118</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>122</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia	122
Anexo 2: Matriz de operacionalización	123
Anexo 3: Instrumentos	124
Anexo 4: Matriz de instrumentos	125
Anexo 5: Matriz de datos	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Definición operacional</i>	88
Tabla 2: <i>Ficha técnica de recolección de datos</i>	90
Tabla 3: <i>Ficha técnica de recolección de datos</i>	91
Tabla 4: <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	92
Tabla 5: <i>Validación de expertos</i>	93
Tabla 6: <i>Administración del conocimiento.</i>	94
Tabla 7: <i>Dimensión 1: Capacidad</i>	95
Tabla 8: <i>Dimensión 2: Organización</i>	96
Tabla 9: <i>Dimensión 3: Habilidad</i>	97
Tabla 10: <i>Dimensión 1: Liderazgo</i>	98
Tabla 11: <i>Dimensión 2: Valores de la organización</i>	99
Tabla 12: <i>Matriz de influencias entre la variable independiente y dependiente</i>	101
Tabla 13: <i>KMO y prueba de Bartlett</i>	102
Tabla 14: <i>Matriz de influencia entre la dimensión V. independiente procedimientos físico y la V. dependiente</i>	104
Tabla 15: <i>KMO y prueba de Bartlett</i>	104
Tabla 16: <i>Matriz de influencia entre la dimensión V. independiente organización y la V. dependiente</i>	106
Tabla 17: <i>KMO y prueba de Bartlett</i>	107
Tabla 18: <i>Matriz de influencia entre la dimensión la habilidad y la variable dependiente.</i>	108
Tabla 19: <i>KMO y prueba de Bartlett</i>	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Factores de gestión del conocimiento.	50
<i>Figura 2:</i> Documentos del conocimiento.	53
<i>Figura 3:</i> Comunicar el conocimiento.	53
<i>Figura 4:</i> Comunicar el conocimiento.	54
<i>Figura 5:</i> Sabiduría del conocimiento.	55
<i>Figura 6:</i> Los dos sistemas de administración del conocimiento.	59
<i>Figura 7:</i> Factores que afectan el desempeño en el puesto.	70
<i>Figura 8:</i> Ventajas de la evaluación del desempeño	78
<i>Figura 9:</i> Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.	79
<i>Figura 10:</i> Administración del Conocimiento.	94
<i>Figura 11:</i> Dimensión 1: Capacidad.	95
<i>Figura 12:</i> Dimensión 2: Organización.	96
<i>Figura 13:</i> Dimensión 3: Habilidad.	97
<i>Figura 14:</i> Dimensión 1: Liderazgo	98
<i>Figura 15:</i> Dimensión 2: Valores de la organización	99
<i>Figura 16:</i> Contrastación de la Hipótesis Principal	103
<i>Figura 17:</i> Contrastación de la Hipótesis Secundaria 1	105
<i>Figura 18:</i> Contrastación de la Hipótesis Secundaria 2.	107
<i>Figura 19:</i> Contrastación de la hipótesis secundaria 3	109

## INTRODUCCIÓN

La Administración del conocimiento, es un tema de actualidad que existe en todas las organizaciones, sin embargo, muchas de ellas lo dejan de lado. Lo cual se da a denotar en el transcurrir del tiempo, ya que muchas de estas organizaciones no realizan un proceso de innovación y lo cual afecta directamente a los procedimientos internos, afecta productos y su vigencia en el mercado, pero sobre todo al más elemental de nuestro recurso el cual lo llámanos capital humano.

En la actualidad podemos decir que el conocimiento es uno de los pocos recursos ilimitados con los que pueda contar una organización, ya que su uso y aplicación hace que este pueda crecer, desarrollarse e implementarse, pero sobre todo debe de tener una retroalimentación de manera constante para generar su transformación.

La presente investigación demuestra cómo la administración del conocimiento influye sobre el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, ubicado en Lima, Perú. La investigación se basó en la información recolectada en nuestras oficinas, con lo cual pudimos determinar de que los ejecutivos no tienen una adecuada gestión del conocimiento y que, por encima de ello, las gerencias no realizan una debida gestión, ello lo pudimos demostrar y sustentar con los resultados obtenidos a través de la información procesada por el programa SPSS.

La presente investigación está dividida en VII capítulos:

Capítulo I, encontramos el planteamiento del problema, formulación del problema general y específicos, justificación y objetivos.

Capítulo II, se indica los antecedentes de la investigación, bases teóricas de la variable independiente y dependiente.

Capítulo III, se presenta el marco metodológico en el cual podemos encontrar la formulación de la hipótesis general y las específicas. Se realizó la definición conceptual de las variables y la definición operacional, tipo y diseño de investigación, población, técnica e instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez de instrumento, método de análisis de datos.

Capítulo IV, nos muestra los resultados de la variable independiente y sus dimensiones, los cuales fueron representados mediante tablas y figuras. Se brinda el punto de prueba de hipótesis.

Capítulo V, se realiza el punto de discusión con otras investigaciones.

Capítulo VI, se detallan las conclusiones de la investigación.

Capítulo VII, se presentan las recomendaciones para el Banco Azteca.

# **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

El Banco Azteca inició sus operaciones en el Perú en el 2008, para la presente investigación vamos a tomar dos de sus productos bandera y estos dos tipos de productos son los siguientes:

El primer producto es para préstamos personales (Solo aplica para persona naturales dependientes e independientes / no empresa, ni microempresa).

El segundo producto es conocido como préstamos de consumo (Es válido para obtener productos con la tienda Elektra, Italika (préstamo para motos).

El problema que tenemos en la red de agencias, es que los ejecutivos, sub gerentes, gerentes de tienda, jefes zonales y regionales se quejan de la pérdida o baja de sus colocaciones a raíz de la creación de una nueva área llamada Mesa de Control, la cual se encarga de revisar toda la operación previa a su desembolso.

El área en mención, tiene como función principal revisar el expediente de cada cliente desde su origen, verificación de campo, verificación de documentos presentados, revisar las firmas, prevenir y evitar la adulteración de documentación, es decir tiene como objetivo controlar las colocaciones del banco con el objetivo principal de tener una cartera de calidad.

Al momento de evaluar las operaciones se pudieron detectar los problemas principales que causan la demora en el desembolso de créditos, el primero de ellos está ligado al tema de capacitación del talento humano dentro del área Comercial (red de agencias y oficinas ubicadas dentro de las tiendas Elektra e Italika) podemos encontrar rápidamente, no se cuenta con un personal que se dedique completamente al tema de una capacitación integral y si bien es cierto el Banco Azteca es una organización con procedimientos ya establecidos es aun así relativamente nueva en el mercado nacional, recién ha cumplido 8 años dentro del

mercado financieros en Perú. Cuenta con muy buena infraestructura pero mantiene dentro de algunos problemas como lo son el dar una capacitación integral al personal nuevo o ya existente área, lo que se realizaba era dar charlas al personal con toda la información y los procesos que se tiene que realizar dentro de las funciones diarias, con el pasar de los tiempos y con las constantes quejas y errores que cometía el personal nuevo se empezó a generar un hincapié en el tema de la capacitación del personal con el claro objetivo de minimizar tiempos de atención y poder maximizar la productividad de cada ejecutivo.

Este es un tema que debatió en diferentes oportunidades con mi supervisor y gerente, a los cuales mediante reuniones eventuales y programadas les hacía llegar las carencias que padecíamos dentro de la administración del conocimiento y de cómo se debe manejar la información en la actualidad se tiende a generar una duplicidad de funciones, porque muchas veces el gerente de cada oficina tiene que hacer el rol de un capacitador pero lo cual afectaba directamente a las funciones que desempeña dentro de la empresa.

Dentro de este punto de la capacitación, también hacemos referencia a un tema de la administración del conocimiento y porque nos referimos a este tema tan importante en la actualidad, sin bien es cierto la administración del conocimiento no es un tema reciente ni novedoso ya desde los años 60's se habla del tema pero no se llegaba a una definición explícita y ya desde inicios del siglo XXI en las empresas ya no se habla mucho de los activos físicos que tenga la empresa o los recursos económicos o financieros, sino que por el contrario se le empezó a dar una mayor importancia y notoriedad al conocimiento sistematizado acerca de los procesos, servicios y productos que con el transcurrir se han convertido en el activo más valioso e importante dentro de toda organización.

En la actualidad el éxito de las empresas que lideran el mundo globalizado en el que vivimos depende cada vez más de su capacidad de sistematizar el conocimiento, que maneja a la perfección un entorno de mejora continua.

Ya no basta solo con tener la información y los datos dentro del sistema o de contar con procesos certificados, sino de que ese conocimiento como es transmitido, como realizan su difusión dentro de cada colaborador de la organización o cuales son las estrategias que maneja la organización para sus trabajadores se encuentre interesados en poder buscar la información en otras palabras de sentirse comprometidos con la organización y con su trabajo que va realizar dentro de ella y que como su aporte va ayudar a continuar al crecimiento constante de la organización.

Si hablamos de la relación entre la administración del conocimiento y su influencia en el desempeño laboral del área comercial, podríamos decir que nuestras variables tienen una relación directa debido a que primero gestionando de manera todo el conocimiento podemos implementar de manera conjunta un plan estratégico de mejora continua el cual nos ayuda directamente a mejorar los indicadores en las colocaciones y se toman en cuenta tanto la atención que se le brinda a los clientes y la proyección que se tiene a nuestros futuros clientes, con la adecuada sinergia entre nuestras dos variables tendremos la información alineada en todas las áreas correspondientes y lo cual repercutirá en la mejora del desempeño laboral.

### **Nivel nacional:**

La problemática presentada en Banzo Azteca, es muy similar a la presentada en diversas entidades, en el Perú los temas relacionados con la administración o gestión del conocimiento, no es un nuevo tema ya que tenemos grandes empresas que lo vienen aplicando dentro de su plan integral de gestión.

1. Interbank: Con el objetivo de gestionar y asegurar la continuidad de sus negocios, decidió crear Ucik (Universidad Corporativa Interbank) la cual inició sus operaciones el 2008 de la mano de Jonathan Golergant, estudió Psicología en la Universidad Católica del Perú, tiene un Master en Educación en Harvard University y un MBA en Columbia University y actualmente brinda servicios a 16 empresas de Intercorp: Interbank,



Interseguro, Interfondos, Inteligo, Supermercados Peruanos, Cineplanet, Casa Andina, Colegios Peruanos, Bambos, Oechsle, Financiera Uno, Real Plaza, Urbi, Peruplast, Promart e Inkafarma.

A través de UCIC buscamos tener el mejor centro de formación de líderes de Latinoamérica, pues surge desde la convicción de que los seres humanos podemos labrar nuestro futuro y que el cambio verdadero se inicia con la actualización de nuestro propio potencial, de ser todo lo que podemos ser. La universidad está centrada en las personas y se crea para ser una comunidad de aprendizaje que posibilite a sus miembros el ser agentes de cambio. El propósito de la universidad es crear un mejor futuro y este se construye día a día y está en nuestras manos.

¿Por qué se emprende el proyecto de desarrollar una Universidad Corporativa en el Grupo Interbank?

La Universidad Corporativa del Grupo Interbank cumple una función clave en cinco aspectos estratégicos vitales para el desarrollo de nuestros negocios:

a) Ayuda al Grupo a hacerle frente al futuro en un mundo en el que la adecuación de nuevos conocimientos y destrezas son claves para la supervivencia de nuestros negocios. b) Permite al Grupo cerrar brechas entre las competencias que sus nuevos colaboradores poseen y las que deben poseer para desempeñarse con eficiencia en sus puestos actuales y estar a la vanguardia del mercado. c) Contribuye activamente a que el Grupo Interbank pueda atraer y retener al mejor talento. d) Permite a la organización gestionar el desarrollo de carreras dentro del Grupo, equipando a los colaboradores con potencial para los puestos que asumirán en el futuro.

e) Fortalece la cultura y los valores del Grupo, democratiza las relaciones y fortalece los vínculos interpersonales entre miembros de distintas empresas propiciando espacios idóneos para la generación de ideas y para la innovación, que es uno de los aspectos centrales que distingue al Grupo Interbank.

### **Nivel Internacional**

#### **9 de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento:**

Aunque la Gestión del Conocimiento es una disciplina a la que cualquier empresa debería prestar la suficiente atención, existen tres grandes grupos de organizaciones para las que constituye un objetivo estratégico:



Empresas cuyo principal activo es el Capital Humano (servicios profesionales, consultoras, algunas ingenierías, empresas especializadas en recursos humanos, etc.): aquí es fundamental una correcta gestión de las competencias que permita localizar rápidamente los mejores recursos para incorporarlos a los nuevos proyectos y servicios. También la creación de Redes de Expertos se muestra vital para poder ofrecer un correcto soporte a los clientes y grupos de trabajos internos. La gestión de las Lecciones Aprendidas, las Buenas Prácticas y el establecimiento de mecanismos para facilitar la transferencia de conocimiento entre los diferentes sectores donde opera la compañía son también aspectos críticos.

Empresas cuyo principal activo es el Capital Intelectual (empresas centradas en la innovación, principalmente, tecnológica): son organizaciones cuya supervivencia parte de un profundo conocimiento de las tendencias tecnológicas (Vigilancia Tecnológica) y de la evolución del mercado (Análisis de la Competencia). Conocer las necesidades de los clientes es otro aspecto fundamental cuando se plantea la definición de un modelo de gestión del conocimiento en este sector aunque con ciertas salvedades. Basta recordar lo que decía Henry Ford: "Si hubiera preguntado a mis clientes me habrían pedido caballos más rápidos" o Steve Jobs: "Escuchar a los clientes es aceptable para impulsar la innovación gradual, pero difícilmente genera adelantos sin precedentes".

Empresas en donde optimizar los costes de producción, mantenimiento o reparación es crítico. Las técnicas para el análisis de las causas de los problemas y el registro de las mejores prácticas aplicadas en su resolución son procesos fundamentales al igual que la transferencia de conocimiento entre las diferentes unidades e individuos.

Aquí el tamaño sí importa. Es evidente que las necesidades en cuanto a Gestión de Conocimiento de una empresa de 50 empleados que opera en un nicho de mercado son muy diferentes de las de una con miles de empleados con negocio en sectores industriales dispares. No obstante, es en las pequeñas empresas donde es más fácil establecer una cultura que fomente la colaboración y la transferencia del conocimiento. Con el paso del tiempo y el crecimiento de la organización, esta cultura se irá consolidando y aumentando en madurez, facilitando así la implantación de procesos de gestión del conocimiento más ambiciosos (el cambio cultural es siempre el principal escollo en las grandes organizaciones).



Establecer un ranking de las empresas que mejor gestionan el conocimiento es complicado pero no imposible. Existen diferentes análisis entre los que destaca el premio Most Admired Knowledge Enterprise (premios MAKE como se les conoce popularmente). En 2013 han ganado este galardón las siguientes empresas: Accenture, Amazon, Apple, Philipps, Deloitte, EY, Flour, Google, IBM, Infosys, McKinsey, Microsoft, POSCO, PWC, Samsung, Schlumberger, Tata, Toyota, Vale y Wipro.

Aunque podría centrarme en los modelos implantados por estas empresas, he preferido ofrecer una referencia a las organizaciones que, a lo largo de las últimas décadas, han guiado la evolución de la Gestión del Conocimiento, buscando aquéllas que han implantado modelos diferentes para destacar los diferentes enfoques que podemos plantearnos a la hora de definir un sistema de este tipo.

Es, por tanto, una lista sesgada, de éstas en las que "son todos los que están pero no están todos los que son"

#### **LAS 9 EMPRESAS:**



1. **Skandia:** Es una empresa de seguros e inversiones a largo plazo de origen sueco que comenzó su actividad en 1885. Es también una de las pioneras en cuanto a Gestión del Conocimiento y, en particular, en la Gestión del Capital Intelectual.

A principios de los 90 nombró a Leif Edvinsson como CKO (Chief Knowledge Officer) bajo cuya dirección se publicó el primer Informe de Capital Intelectual del que se tiene noticia. En su libro, publicado en 1997, "Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower" fijó las bases para determinar el verdadero valor del Capital Intelectual en el seno de una organización.

Los principios fundamentales del modelo diseñado por Edvinsson pueden resumirse en:

- Identificar y optimizar la visibilidad de los activos intangibles y no materiales de la organización.
- Capturar y empaquetar estos activos y transferirlos a los usuarios
- Cultivar y desarrollar los activos identificados a través de la formación y el establecimiento de redes de conocimiento.
- Capitalizar y dar valor de negocio a los activos a través del reciclado rápido del conocimiento y el aumento en la comercialización.

Quizás el aspecto en el que más destaca Skandia está relacionado con la medida del valor de los activos de Capital Intelectual, una de las disciplinas más complejas en la Gestión del Conocimiento. Su modelo conocido como "Skandia Value Schema" y las herramienta que lo soportan: "Skandia Navigator" (para ofrecer de forma estructurada información sobre los activos), "Dolphin" (un cuadro de mando de indicadores basado en la herramienta anterior) e "IC Index" (mediciones del valor de los activos a lo largo del tiempo) están completamente integradas en el negocio, un logro del que pocas organizaciones pueden presumir.



2. **Xerox:** Si hay una empresa mítica en cuanto a gestión del conocimiento, ésta es, sin duda, Xerox. A principios de los 90, Jonh Seely Brown, director del PARC (el Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto), creó un grupo de especialistas (con antropólogos entre ellos) para intentar mejorar el servicio de reparaciones de impresora que ofrecía a sus clientes. El grupo descubrió que los técnicos lograban una gran efectividad gracias a la información que compartían mientras conversaban junto a la máquina de café.

Este hecho anecdótico ha pasado a la historia como el impulsor del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Xerox. Ciertamente, ya en 2001 esta empresa tenía implantado un sistema (Eureka!) capaz de acreditar y compensar a los empleados (reconocidos ya por aquel entonces como "*Knowledge Workers*") que compartieran su conocimiento, un modelo ahora bastante de moda al estar ligado con la Gamificación.

El esfuerzo se centró en desarrollar una plataforma en donde los técnicos pudieran registrar los problemas detectados y las soluciones aplicadas (se enorgullecen de disponer de más de 50.000 de estas soluciones documentadas) así como en desarrollar sistemas expertos para la Resolución de Problemas capaces de sacar partido a la ingente cantidad de información disponible. La consecuencia: una mejora del 10% en la productividad en los primeros dos años que se ha mantenido en el tiempo (en 2010 se estimaba en torno al 5-10%, cerca de 10 millones de dólares).

Por cierto, la capacidad para evaluar el Retorno de la Inversión de la Gestión del Conocimiento, consecuencia de una correcta integración con los servicios financieros, es otro de los aspectos diferenciales de esta compañía.

Las Comunidades de Práctica han sido siempre otro de los puntos fuertes de Xerox junto con los mecanismos para asegurar la motivación de los empleados. Este aspecto es crítico en una organización que reconoce la interacción entre las personas como la principal fuente de conocimiento y otorga a la máquina de café poderes casi divinos. Para conseguirla han implantado sistemas de retribución económica y de reconocimiento y se ha puesto especial atención en el compromiso de los responsables, siempre reacios a que sus equipos dediquen demasiado tiempo en tareas alejadas de su trabajo diario.

Les dejó aquí algunos de los objetivos que Xerox persigue con su modelo:

- Hacer que el conocimiento de los empleados emerja para poder codificarlo.
- Localizar los medios más adecuados para decodificar el conocimiento que es compartido por toda la organización.
- Permitir un acceso sencillo y rápido al conocimiento.
- Motivar a los empleados para que consideren al conocimiento como una ventaja exclusiva para su desarrollo personal, lo compartan y promuevan la creación de nuevas soluciones y estrategias para mejorar el negocio.

Un último apunte, Eureka hace ya tiempo que se ha subido a la nube apoyada en los Xerox Cloud Services, un producto comercial de Xerox desarrollado por CISCO.

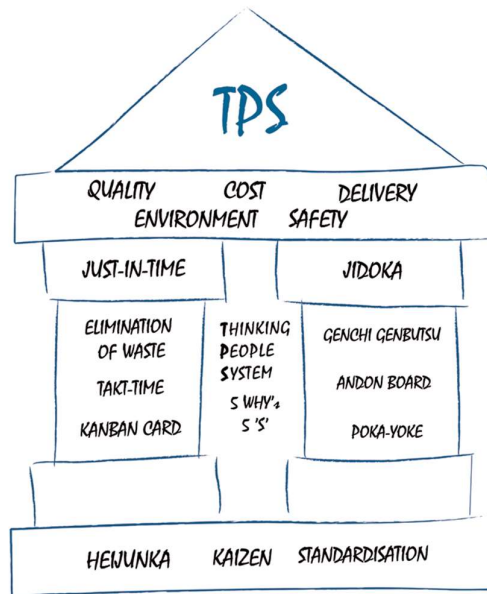


3. **Toyota** es líder del sector del automóvil (adelantó a General Motors en 2007) siendo referente desde hace décadas en aspectos como la Calidad Total, la Innovación, el lanzamiento al mercado de nuevos productos y, especialmente, en Productividad (se piensa que utilizan cuatro veces menos ingenieros en el desarrollo de un producto que sus competidores americanos y europeos).

En 1984, General Motors creó una empresa junto a Toyota (NUMMI, New United Motor Manufacturing Inc.) con el fin de aprender las técnicas de producción de su alterego, transfiriendo a las nuevas instalaciones una buena parte del personal de la planta de Fremont, quizás la de peores resultados de toda la organización. Dos años después, la nueva planta era ya la más productiva y llegó a alcanzar niveles de calidad comparables con los obtenidos en Japón.

Este experimento único demostró la importancia de gestionar equipos de alto rendimiento y fomentar la cooperación entre ellos.





Tolerancia cero a los defectos y al incumplimiento en las fechas de entrega (Producción Ajustada para asegurar el Just-in-Time en las entregas) o continuos procesos de mejora (basados en la filosofía Kaizen) marcan los Sistemas de Producción de Toyota (TPS: Toyota Production System) y con ellos la forma en que esta organización entiende la gestión del conocimiento.

Cada unidad de producción establece sus propios procedimientos y planes de mejora sin que existan directrices globales. Se fomenta el respeto a los empleados y el establecimiento de mecanismos informales de cooperación entre las unidades, pero poco más. En definitiva, un modelo basado en la gestión del Capital Relacional encaminado a mejorar la eficiencia de la producción, fomentar la mejora continua y la excelencia con el único fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

Es un modelo extraño, difícil de asimilar para un occidental y, sin embargo, de él han surgido conceptos como Kaizen (ahora mejor conocido como Lean Manufacturing os dejo un vídeo en el que Massaki Imai director del Instituto Kaizen presenta este modelo), las técnicas de análisis de las causas de los problemas basadas en los "5 Porqués" y el concepto de las 5S para la mejora de las condiciones del puesto de trabajo.

Todo un ejemplo a seguir aunque por aquí no sepamos muy bien cómo hacerlo.



4. **Hewlett Packard:** es otra de las empresas habituales en MAKE. Ya en 1997 mostró un gran preocupación por la Gestión del Conocimiento a pesar de ser un compañía muy descentralizada lo que dificultaba (y dificulta) este proceso.

Las primeras iniciativas, un tanto titubeantes, se centraron en la localización de formadores internos y en la puesta a disposición de los contenidos educativos generados convenientemente valorados. En el mismo sentido se establecieron Redes de Expertos apoyadas en una potente Intranet accesible a todos los empleados. Las Lecciones Aprendidas, como base para la Resolución de Problemas, fueron también parte fundamental en este primer modelo al incidir directamente en la mejora de la productividad.

La fusión con Compaq en 2001 hizo necesario revisar estos modelos potenciado la creación de Comunidades de Práctica, las Comunidades de Interés, la Colaboración y el Trabajo en Grupo. HP también ha destacado en la implantación de sistemas para facilitar la colaboración o el consenso en la toma de decisiones ("Collaborative / Consensus Decision Making"), la creación de repositorios de contenidos y los sistemas de localización de expertos.

En 2010, se redefinieron los objetivos de la Gestión del Conocimiento en HP (consecuencia de unas políticas previas no del todo exitosas):

- Aportar mayor valor a los clientes incrementando el capital intelectual en los productos y servicios entregados.
- Crear un entorno en el que cada empleado comparta el conocimiento de forma entusiasta.
- Consolidar y fomentar la reutilización del conocimiento adquirido.

En definitiva, foco en las personas, en la necesidad de un cambio cultural que facilite la difusión del conocimiento adquirido como principal mecanismo para ofrecer a los clientes productos con un valor añadido. Y, como casi siempre, especial énfasis en la Formación, la Gestión de Competencias, las Lecciones Aprendidas y las herramientas para la Resolución de Problemas y Toma de Decisiones.



5. **British Petroleum:** es otra de las empresas con más experiencia en la Gestión del Conocimiento. Su modelo se basa en dos simples premisas: incorporar el conocimiento a las rutinas de trabajo y crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente los resultados en los negocios.

Los esfuerzos de BP se han centrado principalmente en fomentar la Socialización del Conocimiento al reconocer que el conocimiento está en las personas y no en documentos. Para ello ha fomentado la creación de Comunidades de Práctica, las herramientas para Localizar Expertos y la implantación de sistemas de Trabajo Compartido a los que se incorporan socios y proveedores.

Según Kent Greenes, el director del programa en los 90, el valor agregado que puede atribuirse a la gestión del conocimiento en BP ronda los 100 millones de dólares.



6. **Apple:** es una empresa disruptiva también en cuanto a su enfoque de la Gestión del Conocimiento, más centrada en entender su negocio para favorecer la creatividad y la innovación (la verdadera misión de Apple) que en establecer procesos y metodologías sistemáticas.

En su modelo, la filosofía de Steve Jobs aparece por doquier: huir de las normas, dejar fluir la creatividad, hacer las cosas con pasión, simplicidad, sentido común, buscar la diferencia, trabajar con personas excelentes.

Hay cuatro preguntas que resumen bastante bien los objetivos de la gestión del conocimiento en esta organización:

- ¿Qué es lo que mejor sabe hacer cada persona?
- ¿Con qué personas lo hacen mejor?

- ¿Qué pueden hacer mejor mañana?
- ¿Qué pueden usar del exterior para cumplir sus objetivos?

Es, como vemos, un modelo centrado en las personas, en aprovechar sus capacidades, en fomentar la colaboración entre los diferentes equipos, en potenciar su evolución profesional. Hace, también, una concesión al entorno reconociendo la necesidad establecer una fuerte conexión con el mundo real y, especialmente, con los clientes.

El objetivo de la Gestión del Conocimiento en Apple es, en definitiva, crear un clima (una cultura) que permita que el conocimiento se socialice y comparta en aras de fomentar la innovación en todos los niveles.



*High performance. Delivered.*

7. **Accenture** es una de las consultoras que destaca en cuanto a la gestión del Capital Humano aunque también dedica ingentes esfuerzos a la gestión del Capital Intelectual Interno y Externo.

En sus comienzos, se establecieron servicios centralizados para dar soporte a la búsqueda de información y asegurar la capitalización del conocimiento adquirido. Estos grupos actuaban también como facilitadores del intercambio de conocimiento y ofrecían soporte sobre las diferentes herramientas implantadas en la organización.

En cuanto a la información, se estructuraba en innumerables bases de datos (más de 700 construidas a partir de Lotus Notes) distribuidas según los siguientes criterios:

- ¿Qué hemos hecho?
- ¿Cómo lo hemos hecho?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué hacen los otros?
- ¿Dónde puedo encontrar la información apropiada?

Un sistema un tanto caótico pero innovador para la época y sobre el que se apoyó parte del crecimiento exponencial de la organización en los 90.

En la primera década del siglo veintiuno, la compañía redefinió sus procesos de Gestión del Conocimiento y abandonó Lotus Notes para crear una nueva plataforma basada en Microsoft SharePoint. También se descentralizó la gestión, dando mayor protagonismo a las Unidades de Negocio y a los individuos.

La misión de la gestión del conocimiento en Accenture es "obtener valor del conocimiento para mejorar los beneficios, reducir costes y fomentar la innovación". Su visión: "crear una cultura de compartición del conocimiento que soporte el éxito de la compañía y se convierta en un referente mundial en su clase".

Para ello han establecido un modelo que cubre el ciclo completo de vida de todos los productos y servicios, desde la fase establecimiento del proyecto hasta la entrega al cliente. Sus objetivos son:

- Crear una cultura de compartición efectiva y sostenible del conocimiento
- Reducir el tiempo que necesitan las nuevas incorporaciones para adquirir las competencias necesarias.
- Mejorar las capacidades de venta.
- Asegurar el ROI en las actividades de KM.
- Mejorar los márgenes y la calidad de la entrega en los proyectos.

En definitiva, una preocupación por asegurar el cambio cultural, la gestión de las competencias, apoyar el desarrollo del negocio y mejorar la productividad y calidad de los productos ofrecidos a los clientes. Destaca también la necesidad de justificar el Retorno de la Inversión de las acciones emprendidas, unos de los aspectos más complejos en la Gestión del Conocimiento como ya he comentado.



8. **Nike:** El caso de Nike es un tanto diferente. Dejando aparte sus procesos internos, ha creado una comunidad Online en la que participan activamente más de un millón de entusiastas de sus productos. Los miembros de esta comunidad han registrado las experiencias vividas recorriendo cerca de dos millones de kilómetros gracias al producto Nike+, desarrollado en colaboración con Apple para conectar el iPod con las zapatillas.

Es un buen ejemplo de la co-creación de conocimiento entre empresas y clientes. El modelo, definido por Venkat Ramaswamy y Francis Guillard, en lugar de proponer valor y esperar la respuesta de los clientes, les hace partícipes en las diferentes fases del desarrollo del producto. Además, la plataforma ofrece a Nike un feedback continuo sobre las preferencias de los corredores (se han abierto ya más de 200.000 discusiones) y favorece la captura de nuevas ideas para el desarrollo de productos.

En contra de la propuesta de Apple, Nike sí escucha a sus clientes.



9. **Repsol:** No podía terminar esta recopilación sin hablar de alguna empresa española. REPSOL ocupó el quinto lugar en 2008 en los premios MAKE europeos (detrás de BP, British Broadcast, Heineken y Nokia).

Definen la Gestión del Conocimiento como un medio para convertir el conocimiento individual en un bien compartido accesible para el conjunto de la organización.

Es un objetivo encaminado a compartir ideas, gestionar las lecciones aprendidas, facilitar la transmisión de las mejores prácticas y, en consecuencia, centrado en el establecimiento de Comunidades Virtuales y Redes Sociales. También se ha preocupado en la definición de mecanismos que permitan determinar las causas del éxito o fracaso de cada una de las acciones emprendidas (Análisis Post-mortem). Mapas Conceptuales, Mapas de Conocimiento y sistemas de Vigilancia Tecnológica son otras de las herramientas implantadas en esta organización.

Destaca especialmente el análisis que realizan sobre el coste del no-conocimiento.



## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo influye la administración del conocimiento en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, Lima, Perú, 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cómo influyen las capacidades en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, Lima, Perú, 2017?

¿Cómo influye la organización en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, Lima, Perú, 2017?

¿Cómo influye las habilidades en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, Lima, Perú, 2017?

## **1.3. Justificación del estudio**

La investigación es relevante para la empresa ya que a través de la misma buscamos demostrar como la administración del conocimiento influye en el desempeño laboral de los ejecutivos del Banco Azteca, lo que se busca demostrar es que los colaboradores cuanto más conozcan a fondo la empresa se espera poder tenerlos comprometidos a lograr todos los objetivos como organización.

Ello lo evaluaremos a través de su gestión diaria, de forma semanal y mensual, iremos reforzando sus puntos débiles y trabajando junto sobre ello, para poder reforzarlos e ir juntos de la mano de la habilidad de cada uno, ello nos permitirá obtener mejoras en las colocaciones.

Los beneficiados seremos todos, en una primera instancia será claramente nuestra empresa ya que al reforzar a nuestro recurso más importante (El capital humano), vamos a sacar a relucir todo su potencial, producto de ello el desempeño de cada uno mejorará y así podremos demostrar a la organización de

como la administración del conocimiento va realizar un significativo aumento en la rentabilidad.

Producto de ello podremos realizar planes a futuro en cuales deseamos implementar un plan de mejora continua dentro de los procesos para convertir el conocimiento explícito en un conocimiento tácito al cual pueden tener pleno acceso todos los ejecutivos que la requieran dentro de su gestión diaria, quien quita en un futuro podríamos aplicar Kaizen en toda nuestra red de oficinas.

Lo que el presente proyecto busca es realizar un aporte a la empresa, primero ayudando a establecer cuáles serían los lineamientos y directrices para canalizar toda la información con la cual lidiamos en el día, luego de ello hacer que esta información llegue de manera clara y sencilla a toda nuestra red oficinas a nivel nacional, lo cual veremos reflejados en una venta limpia, sin trabas o restricciones las cuales puedan congelar una venta y por ende a tener un cliente insatisfecho. Lo que se trata de buscar de manera siguiente es que el ejecutivo conozca el flujo de venta que debe aplicar para tipo de cliente y que tipo de producto le puede ofrecer a cada cliente de acuerdo al perfil en el cual lo podamos colocar, es decir que realicemos una buena originación, para luego continuar con una buena colocación para seguir mejorando nuestra cartera.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Demostrar cómo influye la administración del conocimiento en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima, Perú. 2017.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

Demostrar cómo influyen las capacidades en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, Lima, Perú, 2017.

Demostrar cómo influye la organización en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, Lima, Perú, 2017.

Demostrar cómo influyen las habilidades en el desempeño de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, Lima, Perú, 2017.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Rueda M. (2014). La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales. Universidad Carlos III de Madrid. España. Doctorado.

Conclusiones:

1. En lo referente a los conceptos en Gestión del Conocimiento

A.- Información y conocimiento. La información es aquella parte del conocimiento poseído por un individuo que este codifica y comunica haciéndolo accesible para un tercero.

Es un error considerar que la información no tiene nada que ver con el ser humano; esta percepción solo puede deberse al dominio de la concepción tecnológica: los sistemas tecnológicos han pasado de “transmitir” información a “crear” información.

Este es un punto de vista con el que no podemos estar de acuerdo, no solo porque, como ya hemos señalado, la información sea la parte de nuestro conocimiento que hacemos visible a los demás, sino porque la idea de que un sistema tecnológico pueda crear información, en vez de proporcionar datos, es, en sí, errónea. Es el ser humano el que transforma los datos que proporcionan un sistema tecnológico de información. Ciertamente es un problema semántico; este juego semántico es perfectamente perceptible en la contradicción que supone hablar de tecnologías y sistemas para compartir el “conocimiento”.

B.- Información y conocimiento explícito. Aunque, en puridad, “información” y “conocimiento explícito” puedan ser considerados sinónimos, el concepto “información” ha articulado gran parte de la teoría en Ciencia de la Información; es un término axial para esta disciplina que, entendemos, no tiene por qué desaparecer frente al más novedoso “conocimiento explícito”.

C.- El conocimiento tácito. Se acepta que el conocimiento tácito es “personal”, “difícil” (cuando no imposible) de articular e incluso, en ocasiones, se señala la inconsciencia de su posesión. Si uno posee algo que no posee y, que, además, no es capaz de articular, es evidente que este tipo de conocimiento (aunque pueda ser imprescindible para ciertos –o todos procesos cognitivos) no puede ser gestionado ni manejado.

Tanto la inconsciencia de su posesión, como la dificultad para ser expresado suponen la imposibilidad de evocar (e invocar) ese conocimiento con fines prácticos, en un momento temporal concreto. Si consideramos que esto es “conocimiento tácito”, entonces debemos inferir que la gestión del conocimiento tácito (aspecto sobre el que se incide mayoritariamente en gestión del conocimiento) es una falacia y, por tanto, la gestión del conocimiento encierra un error en su fundamento.

D.- La información, el conocimiento y la comunicación son dinámicas sociales. No se puede entender el conocimiento, la información, la comunicación o el individuo sin su entorno social. Pero, tampoco existe un entorno social sin el individuo, sus diferencias, capacidades e interacciones:

- Sin entidades pensantes no hay conocimiento
- Sin sociedad no hay comunicación
- Sin ambas no hay información

E.- Gestión del conocimiento y gestión de la información. Si bien la gestión del conocimiento en su origen se orientaba a otorgar un papel preponderante al trabajador, la realidad ha demostrado que, en la práctica, la gestión del conocimiento tan solo ha supuesto la posibilidad de implementar nuevas herramientas tecnológicas.

Consecuentemente podemos afirmar que la gestión del conocimiento no es algo tan diferenciado de la gestión de la información como para que se pueda entender como un asunto radicalmente nuevo y distinto.

F.- La gestión del conocimiento y el poseedor del conocimiento (el trabajador). A pesar del papel que, en teoría, se asignaba al trabajador en la anunciada Sociedad del Conocimiento, la realidad laboral ha demostrado que los problemas y conflictos, que se podían percibir en estadios sociales previos, siguen vigentes. La Gestión del Conocimiento no ha supuesto poner el foco en quienes poseen el conocimiento, lo comparten y aplican.

G.- ¿Qué gestiona (o qué debería gestionar) la gestión del conocimiento? Lo que interesa de un trabajador, lo que le distingue de otro y le hace único es la suma de su conocimiento, su experiencia laboral y su habilidad para la pertinencia aplicativa, a esta mezcla la podríamos llamar pericia. Y la pericia es importante porque si el conocimiento se posee, la pericia se despliega. Por lo tanto, la gestión del conocimiento debería gestionar esta pericia. Así, entendemos que se deberían llevar adelante tareas coordinadas y planificadas encaminadas a: conseguir una adecuada gestión de la información, fomentar una formación continua, facilitar contactos personales que supongan comparticiones e intercambios de información, crear un clima que tolere errores y anime a los trabajadores a experimentar y desarrollar programas maestro-aprendiz que posibiliten la transmisión de las experiencias ganadas a lo largo de los años de práctica profesional.

Ahora bien, gestionar los “saberes” de un trabajador puede ser una tarea muy compleja: en entornos organizacionales percibidos como hostiles, en condiciones laborales precarias, en circunstancias sociales de inestabilidad, y en cualquier caso en el que el trabajador se sienta inseguro, poco reconocido, o en situación de pérdida de la posición laboral ostentada, hablar de “gestionar el conocimiento” resultaría, cuando menos, un eufemismo.

2.-En lo referente a la situación de la Gestión del Conocimiento como disciplina académica.

Aunque haya tenido un amplio eco en publicaciones académicas y haya contado con teóricos influyentes en el campo de la gestión y los negocios, no hay un acuerdo en si ha sido una moda o no, y tampoco se percibe un ritmo constante de teorización que permita la construcción de una disciplina.

3.- En lo referente al solapamiento Ciencia de la Información/Gestión del Conocimiento

A.- Grado de aceptación de la Gestión del Conocimiento. En concordancia con los estudios y la literatura que se ha manejado sobre el tema, podemos concluir que la gestión del conocimiento aparece como una salida profesional viable para los titulados en Ciencia de la Información. Entre los docentes y responsables académicos la aceptación de la Gestión del Conocimiento es amplia.

B.- Implantación de la Gestión del Conocimiento como materia en los planes de estudio de la Ciencia de la Información. Se puede afirmar que, a pesar de la opinión favorable y la aceptación mayoritaria de la Gestión del Conocimiento en la comunidad académica de la Ciencia de la Información, la realidad es que no se distingue una corriente propia y la implantación académica de la Gestión del Conocimiento dentro de la Ciencia de la Información es anecdótica.

En líneas generales parecería asumirse que no se precisa formación específica para la Gestión del Conocimiento. Con esta falta de iniciativa se corría, y se corre, el riesgo de que otras disciplinas ocupen una posición dominante en este campo.

C.- Implicación disciplinaria y profesional en la Gestión del conocimiento. Que los profesionales de la información formados en Ciencia de la Información puedan asumir nuevas tareas.

La gestión del conocimiento y que sus docentes e investigadores puedan construir teorías válidas y pertinentes que asienten las bases de esta nueva área implica, por parte de los propios profesionales y académicos, un reconocimiento de que la profesión y la disciplina:

Cuenta con unos límites laborales, filosóficos y teóricos amplios que no se ciñen solamente al documento registrado, a su preservación y a su recuperación.

Cuenta con distintos perfiles que han estado tradicionalmente implicados tanto en los procesos de aprendizaje, como en la construcción y mantenimiento de las memorias organizacionales.

Es capaz de proveer (en el caso de la disciplina) y desplegar (en el caso de los profesionales) las habilidades y formación necesarias que les pueden otorgar un papel relevante en la organización para la que trabajan, pues sus tareas son esenciales para las actividades de cualquier organización. Tareas como:

- Proporcionar información.
- Ejercer una labor de apoyo en los procesos de investigación y/o ejercer una labor de apoyo en los procesos de toma de decisiones organizacionales.
- Aportar una visión global y específica sobre la información que necesita la organización y que requieren los distintos perfiles laborales que la integran
- Elaborar productos de información personalizados.
- Colaborar y apoyar proactivamente las tareas de formación de la organización.
- Dinamizar y promover la utilización de los recursos de información de la organización (sean estos del tipo que sean).

D.- Necesidad de adaptación de los profesionales de la información y de la Ciencia de la Información a las nuevas posibilidades y oportunidades derivadas del trabajo con la información:



Con seguridad la ausencia del profesional de la información en posiciones, responsabilidades y roles que, por sus aptitudes y actitudes, podrían desempeñar perfectamente, se ha de deber, en buena parte, a la débil percepción que tienen (o se tiene) de sus propias posibilidades y capacidades laborales.

Por tanto, uno de los retos que tienen ante sí los profesionales de la información es reconocer los cambios e identificar de qué manera sus habilidades puede encajar en ellos.

Es preciso que tanto desde el mundo académico como desde la profesión y sus asociaciones se defiendan, promuevan y difundan las capacidades de los profesionales de la información. El profesional y la disciplina deben ser capaces de hacerse visibles (y valiosos) para los empleadores y para la Sociedad.

La Ciencia de la Información necesita no solo incorporarse a las nuevas tendencias, sino anticiparlas de manera que pueda abrir nuevos nichos laborales (para sus titulados) y disciplinares (para sus investigadores). Es preciso que esto lo haga con una visión propia que la distinga de sus posibles competidores. Si no es así la Ciencia de la Información se quedará descolgada en beneficio de otras disciplinas que se han labrado una mejor imagen académica y profesional.

Arambarri B. (2012). Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento. Universidad de Córdoba. España. Doctorado

### **Conclusiones:**

En un entorno tan competitivo como el actual las empresas requieren adoptar mecanismos y estrategias que les permita no solo mantenerse en el mercado, sino que están continuamente generando ventajas competitivas.

La Gestión del Conocimiento permite asumir el aprendizaje al interior de la organización como una gran oportunidad al potencializar el capital humano y por consiguiente proporcionando mecanismos de preservación del conocimiento y generación de ideas innovadoras que pueden marcar la diferencia. Es por esta razón que toda organización en proceso de crecimiento (catalogada como mediana o gran empresa) debe incluir entre su portafolio de proyectos, a corto o mediano plazo, la implementación de un proceso de administración del capital intelectual.

Los procesos de Gestión del Conocimiento son principalmente culturales ya que son las personas o empleados quienes finalmente tendrán la misión de generar conocimiento, difundirlo y hacerlo reusable. Para lograrlo se requiere cambiar actitudes y comportamientos, convencer a los empleados de las ventajas y beneficios que aportará en sus actividades diarias. La cultura es un aspecto tan importante que de ella depende en gran medida el éxito o fracaso de un proyecto de Gestión del Conocimiento.

La tecnología es un elemento fundamental en la Gestión del Conocimiento. Elegir la más apropiada es realmente difícil y costoso, pero cualquiera que sea la decisión que se tome, debe asegurar que sea administrable, mantenible y lo suficientemente amigable para todos los usuarios finales, de no ser así las herramientas implementadas pueden caer en un estado de subutilización, de nada sirve adquirir la mejor tecnología si los empleados no hacen uso de ella.

Un proyecto de Gestión del Conocimiento o cualquier tipo de proyecto que se desee iniciar en una organización debe estar alineado y buscar coherencia entre lo que el proyecto pretende alcanzar, las estrategias y objetivos propios de la organización, de no ser así no tendría sentido su implementación y muy probablemente desde su inicio no será aprobado por los encargados de tomar este tipo de decisiones.

Cada empresa aplica el proceso de Gestión de Conocimiento de acuerdo a sus necesidades y son diversas las formas en las cuales es posible desarrollarla.

Es por ello que la metodología de Gestión del Conocimiento propuesto en este proyecto pretende servir de base para las empresas del Conocimiento que deseen comenzar a implantar procesos de Gestión del Conocimiento, pero a medida que este se planea y desarrolla se deberá ir ajustando de acuerdo a sus características propias de la organización.

Al finalizar este trabajo, se logra presentar una metodología de medición de Gestión del Conocimiento, con algunos matices diferentes que dan un valor agregado a lo encontrado en la literatura clásica y actual, basada en la Metodología dinámica de Gestión del Conocimiento. La validación empírica del modelo, muestra como por medio de estos indicadores se pueden encontrar oportunidades de mejora, y adicionalmente, puede explicar entre los procesos planteados la teoría que si un eslabón falla, afecta toda la cadena, mostrando la gestión del conocimiento como un proceso que navega con los demás procesos corporativos, generando un flujo de información eficiente y útil que al final nos brindará el conocimiento requerido para los funcionamientos, crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

La metodología de medición de Gestión del Conocimiento propuesta permite, además, obtener otros resultados parciales como son: o Creación o incremento del capital humano o Creación o incremento del capital estructural o Creación o incremento del capital relacional o Generación de ventajas competitivas sostenibles La creación o incremento de cada elemento de capital puede producirse independientemente de los otros elementos, así como la generación de ventajas competitivas sostenibles puede darse sin existir creación o incremento de capital intelectual o conocimiento, ya que pueden intervenir otros factores ajenos o no identificables con los indicadores propuestos para el capital intelectual.

Gómez Limaymanta, César Aurelio. (2011). "Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio". La Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Magister.

## **Conclusiones:**

En el área comercial del banco líder en estudio, los promedios de la satisfacción laboral de las variables demográficas puesto laboral y edad de los empleados tienen diferencias significativas. En relación al puesto laboral, existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y los puestos operativos (promotor de servicio y asesor de ventas y servicios). A mayor jerarquía laboral, mayores son los niveles de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los puestos laborales son vistos desde subgrupos de sexo y factores. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguidos por los funcionarios, y debajo de ellos los promotores de venta y asesores de ventas y servicios. En relación a la edad del empleado, también existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los rangos de edad. A mayor rango de edad, mayor es el nivel de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los rangos de edad son analizados desde subgrupos de sexo y factores. Siempre el rango de edad 40-49 años tiene mayor nivel de satisfacción laboral, seguido por el rango de edad 30-30 años, y debajo de ellos, el rango de edad 20-29 años.

Sum M. (2015). "Motivación y desempeño laboral. (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)". Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Licenciatura

## **Conclusiones:**

Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción, los resultados de dichos factores fueron los siguientes:

Factores	Incentivo	Satisfacción
Aceptación e integración social	69	67
Reconocimiento Social	97	95
Autoestima/ Autoconcepto	98	98
Autodesarrollo	92	97
Poder	95	88
Seguridad	75	91

La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Coello A. (2013-2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Licenciatura

Con la aplicación del Cuestionario S20/23, la entrevista semi estructurada y grupo focal realizado, ha sido posible recabar la información necesaria para conocer la satisfacción de los asesores en referencia a sus Condiciones internas y externas, profundizando en aspectos relevantes de sus actividades diarias.

Queda en evidencia entonces que las Condiciones Externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes, obteniendo un alto nivel de Satisfacción y descartando por tanto que este incida de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores.

Dejando en evidencia que sus condiciones externas son muy satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comodidad de quienes conforman el grupo Inbound Pymes.

Por otro lado, queda en evidencia que hay altos niveles de Insatisfacción en sus Condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa, y las comunicaciones interpersonales. En el grupo focal se consideró el tema de las capacitaciones, Pre turno y retroalimentaciones al grupo de asesores y se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en la forma en que se comunica y la organización que sus "líderes" o supervisores tienen al momento de hacerlo.

Por tanto, los asesores perciben falta de apoyo y respaldo por parte de sus "líderes" al momento de conocer sobre temas comerciales, operativos y sobre todo cuando incurren en errores operativos; aspecto que también se refleja en el Cuestionario S20/23 en el ítem #11 y #20.

De esta forma queda reflejado a través de los instrumentos aplicados que la Productividad del grupo y su Efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la Campaña de Inbound Pymes debido a las Condiciones Internas que denotan cierta Insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias. Descartando entonces que la incidencia al problema de estudio sea debido a los factores extrínsecos ya que no se evidencian parámetros de Insatisfacción, pues 38 al contrario denota altos niveles de satisfacción antes ellos. Por lo que la incidencia en la Efectividad y Productividad del grupo deberá evaluarse a través del análisis de los Factores Intrínsecos y sobre todo en aquellos aspectos que resaltan en la aplicación de los instrumentos y que aquí se han mencionado.

## **2.2. Bases Teóricas de la variable Independiente**

### **2.2.1. Definición de Administración del Conocimiento**

Según Revilla (1998):

La Gestión de Conocimiento y sus corrientes múltiples para realizarlo se han convertido en una de las principales cuestiones de estrategias de administración de personal actual. Gestionar el Conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa. (p.140)

Según Bueno (1999):

Asevera, quien define la gestión del conocimiento (Knowledge Management), como "la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales..." (p. 312).

Según Canals (2003):

"La gestión del conocimiento comprende dos procesos fundamentales. Uno es la creación de conocimiento y el otro es la transmisión de conocimiento" (p. 53).

Según Carrión (2005):

Manifiesta que la gestión del conocimiento es:

El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (p. 45.).

Según Maholta (2004):

La gestión del conocimiento es: "la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos" (p. 56).

Según Dordelly (2005):

"Es el proceso de gerenciar continuamente el conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos para desarrollar nuevas oportunidades" (p. 43).

Según Davenport y Prusack (2001):

La gestión del conocimiento tiene que ver con: "la gestión del entorno que optimiza el conocimiento. El conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos" (p. 60).



Desde este contexto, los autores mencionados, lo definen como: "el proceso sistemático de encontrar, relacionar, organizar, destilar y presentar la información de una manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de la organización" (p. 61).

## **2.2.2. Administración del conocimiento**

### **Teoría y evolución de la gestión del conocimiento**

#### **Introducción**

La gestión del conocimiento es fundamental en las organizaciones ya que genera beneficios importantes como una mayor comunicación entre los colaboradores, incremento de la competitividad y liderazgo así como también la empresa vislumbra nuevas oportunidades de negocio.

La gestión del conocimiento se integra por elementos tales como el aprendizaje, conocimiento, inteligencia, capital humano, capital intelectual, entre otros, es importante comprender estos conceptos y su interacción con la organización.

Las empresas están tomando conciencia de la importancia del registro del conocimiento, su transferencia, comunicación, valor y sabiduría ya que al dar un tiramiento especial al conocimiento se estará generando valor a la organización para el alcance de sus objetivos.

#### **Conceptos**

Para poder comprender el tema de Gestión del conocimiento es necesario comenzar definiendo cada uno de las palabras que conforman el tema.

- **Aprendizaje:** Se puede definir como un proceso con el cual se adquiere conocimiento ya sea por medio de experiencias, información, actitudes o valores.

- **Inteligencia:** Es la capacidad que tienen las personas para asimilar y procesar la información para “comprender y entender”.
- **Gestión:** Palabra que proviene del latín gestio que significa acción. Gestión es la función que se realiza a través de las personas, grupos sociales, equipos de trabajo para alcanzar objetivos donde se llevan a cabo actividades integradas a través de procesos.
- **Conocimiento:** Se puede definir como la capacidad de procesar y concentrar todas aquellas experiencias, inteligencia, cultura, estudios, ideas e información entre otras, que están establecidas en cierta estructura mental para la adquisición nueva información.

En base a los conceptos anteriores podemos definir la gestión del conocimiento como la planeación, organización, control y dirección de los procesos y actividades para fortalecer el conocimiento aumentando la competitividad a través de un correcto uso y creación de este recurso de forma individual y grupal.

### **Factores que involucra la gestión del conocimiento**

La gestión de conocimiento involucra varios factores como: activos intangibles, aprendizaje organizacional, capital humano, capital intelectual y relacional como se muestra en la figura 1.



*Figura 1:* Factores de gestión del conocimiento.

### **Activos intangibles**

Son todos aquellos activos de una empresa que no existen físicamente, pero generan valor y forman parte de la contabilidad; ejemplo: la marca de una empresa, ya que de esta depende la confiabilidad y reconocimiento que genera ante los mercados determinando su valor.

### **Aprendizaje organizacional**

Es un proceso por el cual la empresa adquiere información y la transforma en conocimiento obteniendo grandes beneficios para la organización con la finalidad de administrarlo adecuadamente para el mejoramiento de la organización.

### **Capital humano**

Es la mejora de la capacidad de los colaboradores dando como resultado el incremento de la capacidad de producción.

### **Capital intelectual**

Es el conjunto de bienes intangibles como el conocimiento del recurso humano, aprendizaje, las relaciones interpersonales de la cadena de suministros, marcas, entre otras, que generan un valor a la empresa y como resultado una ventaja competitiva.

### **Tipos de conocimiento**

Siempre se ha hablado del conocimiento pero existen diversas categorías de acuerdo a la gestión las más importantes son el conocimiento explícito, conocimiento tácito y conocimiento estructural, a continuación se habla acerca de cada uno de ellos.

### **Conocimiento explícito**

Este tipo de conocimiento es cuando una persona experta en algún tema sabe cuáles son los conocimientos que se requieren y como utilizarlos, además de contar con cierto dominio del tema. Estos expertos tienen la capacidad de transmitir de manera formal su conocimiento mediante la documentación del mismo, un ejemplo puede ser un manual donde se describe el conocimiento y su forma de aplicación.

### **Conocimiento tácito**

También conocido como conocimiento informal, la mayoría de las personas cuentan con este conocimiento y quien lo posee es difícil incluso imposible de transferir, ya que la personas que cuentan con el muchas veces no están consiente de que los posee y mucho menos de su modo de aplicación.

### **Conocimiento estructural**

Ya se ha logrado definir tanto el conocimiento explícito y el tácito; como se mencionó anteriormente el explícito puede ser transmitido en documentos, videos, en diversos medios o materiales, por el contrario el tácito difícilmente puede ser transcrito.

Por lo que el conocimiento estructural son todos aquellos conocimientos explícitos transcritos y plasmados en medios o materiales, que se encuentran disponibles en y para la organización, ya que estos se quedaran ahí cuando el recurso humano que trabaje en la organización no se encuentre.

### **Evolución de la gestión del conocimiento**

#### **Primera generación. Documentación del conocimiento.**

Al principio las empresas comenzaron a registrar el conocimiento en documentos, donde involucran a la tecnología como una herramienta, donde se involucra la gestión documental, de información y contenidos como se muestra en la figura 2;

que les facilita la creación de estos documentos; pero esta generación resulto tediosa y costosa por todo el tiempo y recursos que se requieren para realizar los registros, pero es importante que por lo menos las empresas como un mínimo paso documenten su conocimiento.



Figura 2: Documentos del conocimiento.

### Segunda generación. Comunicar el conocimiento

El conocimiento ya no basta con documentarlo sino que además se debe difundir, donde todos los integrantes de la empresa tengan la información necesaria para realizar correctamente sus procesos. Esta generación surge algo muy importante para la gestión del conocimiento que son las “comunidades de prácticas” Como se muestra en figura 3.



Figura 3: Comunicar el conocimiento.

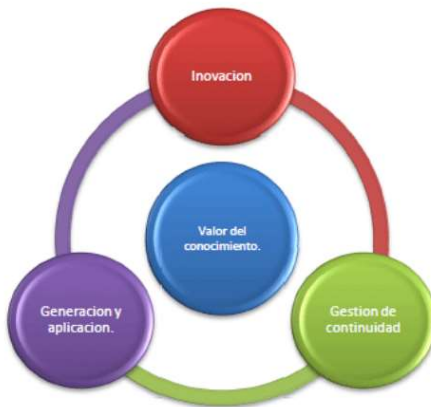
Comunidad de práctica: Donde está involucrada a un grupo de personas que comparten un interés común acerca de un tema en específico donde profundizan, investigan y concentran su conocimiento.

**El conocimiento debe estar correctamente distribuido entre los miembros que tengan interés en el conocimiento para la aplicación de su área de trabajo.**

### **Tercera generación. Valor del conocimiento.**

En esta generación resalta el valor del conocimiento y la importancia de que las empresas generen y apliquen el conocimiento en toda la organización. Como se muestra en la figura 4.

Surge la innovación, como un concepto importante en la gestión del conocimiento. Gestión de continuidad del conocimiento: En la organización el conocimiento que se genera se debe quedar y reutilizar para que sea aplicado constantemente en la empresa.



*Figura 4: Valor del conocimiento.*

### **Cuarta generación. Sabiduría del conocimiento**

Donde el conocimiento se convierte en sabiduría, cuando una empresa es consiente ya no de la importancia de la generación y aplicación del conocimiento si no del aprendizaje e inteligencia. Se aprende en el puesto de trabajo, a partir de ahí se genera conocimiento y surge un concepto de la venta de conocimiento al entorno. Como se muestra en la figura 5.



*Figura 5: Sabiduría del conocimiento.*

### **Los objetivos de la gestión del conocimiento**

De acuerdo a su evolución los objetivos principales son los siguientes:

- a. Aumentar nuevas oportunidades de negocio.
- b. Incremento de la comunicación entre los colaboradores de la organización.
- c. Generar competitividad en el presente y futuro de la organización.
- d. Que la empresa consiga su liderazgo en el mercado

### **Principales herramientas para la gestión del conocimiento**

Como se ha mencionado el conocimiento que se genera en las organizaciones es necesario documentarlo y comunicarlo a los integrantes de la empresa, y existen diversas herramientas que facilitan estas tareas, a continuación se mencionan algunas:

- Bibliotecas digitales.
- Bases de datos, de documentos.
- Software.
- Intranets

Las herramientas mencionadas sirven para facilitar el acceso al conocimiento y la rápida difusión dando como resultado la generación del valor del conocimiento.

El tener un fácil acceso al conocimiento de la organización genera un panorama claro del patrimonio intelectual de toda la empresa.

**Los sistemas de información juegan un papel importante ya que facilitan la administración y la consulta oportuna y adecuada para su aplicación.**

### **Modelos de la gestión del conocimiento**

La gestión de conocimiento ha evolucionado a lo largo del tiempo y las empresas se preocupan más por aplicarla ya que los beneficios son grandes por lo que han surgido diversos modelos de los cuales destacamos dos:

#### **Modelo Gopal & Gagnon (1995)**

Resalta que el conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito facilitando de esta manera su transmisión en un ciclo que está integrado por tres principales etapas:

- Administración del conocimiento: Etapa donde se descubre el capital intelectual de la organización con el objetivo de determinar la situación actual del conocimiento de la organización y establecer una situación deseable a futuro.
- Administración de la información: Establece las características y requerimientos adecuados que debe llevar la información para alcanzar lo deseado en la etapa de la administración del conocimiento.
- Administración del aprendizaje: En esta etapa se plasma prototipos de aprendizaje y su medición dando como resultado la generación de la mejora continua.



## **Modelo Nonaka (1991)**

Este modelo está integrado por seis pasos:

1. Construcción del conocimiento individual.
2. Incremento del conocimiento individual a través del conocimiento tácito.
3. Transformar el conocimiento tácito en explícito.
4. Transformación del conocimiento en un producto.
5. Creación de nuevos conceptos
6. Integración de nuevos conocimientos en la base del conocimiento.

## **Información y Comportamiento**

Chiavenato I. (2007),

En diversas partes de este libro hemos tratado de la administración del conocimiento. Hablar de sistemas de información sin tocar el acervo de conocimientos de la empresa que constituye su capital intelectual es abordar tan sólo una parte mínima del asunto.

En general, existen dos posiciones respecto a la administración del conocimiento y ambas se relacionan con dos categorías de profesionales diferentes: una considera que la administración del conocimiento es administrar la información, mientras que la otra considera que se trata de administrar personas

1. En la primera categoría, los profesionales tienen gran experiencia en las ciencias de la computación o en la teoría de sistemas. Para ellos, el conocimiento adopta la forma de objeto que puede ser identificado y procesado en los sistemas de información. Este concepto es relativamente nuevo. El grupo de este tipo de profesionales aumenta y crece mucho, además de estar muy ligado a las nuevas soluciones de la TI.

Las grandes empresas de consultoría organizacional trabajan dentro de esta categoría, en la que la administración del conocimiento se basa en complejos software, tales como los CRM (Consumer relationship management, administración de relaciones con los clientes en español) SCM (Supply chain management, administración de la cadena de abastecimiento) o ERM (enterprise resource management, administración de recursos de la empresa). La importancia se encuentra en la tecnología que sirve de plataforma para todo el proceso. Esta forma de administración del conocimiento es la que más se desarrolla en la mayoría de las empresas de consultoría.

Se apoya en la TI y se basa en los bancos de datos, en los cuales se pueden encontrar nuevos conocimientos por medio de la “minería de datos (data mining)”.

El problema radica en que los datos almacenados no constituyen todo el conocimiento de la organización. Las personas que forman la organización tienen mucho más conocimiento en sus cabezas y es necesario tomar esto en cuenta.

2. En la segunda categoría están los profesionales que actúan en el campo de la administración, la psicología, la sociología o la teoría de la organizacional. Éstos piensan que el conocimiento es equivalente a los procesos compuestos por capacidades humanas dinámicas y complejas, por competencias individuales y conductas que cambian constantemente. Para influir en el aprendizaje es necesario administrar a las personas de una organización.

Esta visión de la administración del conocimiento no es nueva y sus adeptos no creen tan rápidamente. El desafío está en crear sistemas de información que permitan a las personas de la organización compartir tanto la información como las experiencias personales y grupales que les ayudan a aprender.

Las personas y sus necesidades vienen primero antes que la tecnología, la cual pasa a ser una simple herramienta de trabajo para las personas; es decir, una plataforma que les proporciona el arsenal de información y datos para que el proceso de decisiones se democrático, participativo, y sobre todo eficaz.

La figura 6 compara el desafío de los sistemas que apoyan los procesos y aquellos que apoyan las competencias personales.

Sistemas que apoyan los procesos (enfoque en la tecnología)	Sistemas que apoyan las competencias (enfoque en las personas)
Procesos comerciales Logísticas integradas Flujos de trabajo EDI: Intercambio electrónico de datos	Redes de comunicación Redes de aprendizaje en el trabajo Redes que conectan a las personas Estructuras para el intercambio de experiencia

Figura 6: Los dos sistemas de administración del conocimiento.

Nota Interesante: Transformar el conocimiento en riqueza.

Si bien administrar el conocimiento de la empresa es necesario, eso por sí solo no es suficiente. También se requiere ampliar la capacidad de aprendizaje, dispersarlo entre todas las personas involucradas en el trabajo de la organización y, sobre todo, hacer que el conocimiento produzca resultados y que se vuelva productivo. Se debe hacer que el conocimiento agregue valor a las personas y a las organizaciones, con el cliente ubicado en el extremo final. Los dos planteamientos (enfoque en la tecnología en el interés en las personas) se deben utilizar intensamente. La instalación de una plataforma de datos e información es fundamental. El trabajo en equipo debe constituir la etapa crítica para generar, difundir, desarrollar, adaptar y aplicar de forma rentable el conocimiento. Los líderes de líderes deben incentivar, comunicar, motivar y orientar a las personas para que esto ocurra. (p. 474)

## **2.2.3. La sociedad del conocimiento y la administración**

### **2.2.3.1. La sociedad del conocimiento**

Según Francisco Blanco (2006),

El concepto de sociedad del conocimiento se emplea frecuentemente, pero rara se define y explica, de forma que en ocasiones parece casi un tópico recurrente en muchos discursos, a los que contribuye a dar cierto “toque” de sabiduría y modernidad, aportando, en cambio, muy poco contenido. Sin embargo, creo que es un concepto fundamental que ha de estar en la base de toda política de promoción económica, cultural o educativa. Por esa razón dedicaré esta entrada a realizar una pequeña introducción a qué se entiende, o qué entiendo yo, por “sociedad del conocimiento”.

La sociedad de conocimiento se caracteriza porque el conocimiento es el principal componente de cualquier actividad, ya sea económica, social o cultural.

De forma que el conocimiento/información se convierte en el principal recurso y en el principal producto de la actividad económica.

Es cierto que el conocimiento ha estado siempre en la economía y la sociedad. Fue fundamental para levantar las pirámides o para cruzar el Atlántico. Pero en la actualidad existen factores que han multiplicado su importancia. Así por ejemplo las nuevas tecnologías han eliminado las barreras geográficas y ampliado las posibilidades de compartir, almacenar y recuperar el conocimiento. Además, el conocimiento se ha convertido en el principal capital de las empresas, y su adquisición y conservación un aspecto básico en su estrategia y para su supervivencia.

Y no estamos hablando necesariamente de empresas tecnológicas como Microsoft, Google, Apple o Nokia. Es evidente la importancia del conocimiento en el proceso de creación de valor de estas empresas, pero no debes caer en el error de asociar siempre conocimiento con

las empresas de tecnología de la información y comunicación (TIC), ni siquiera con empresas de una importante base tecnológica. Otras empresas como Inditex o Gucci por ejemplo tienen en el conocimiento su principal activo. En ambos casos su capacidad para ganar dinero viene determinada por su conocimiento de los gustos del público, de los métodos más adecuados de producción, almacenamiento, distribución y marketing, por la creatividad de sus diseñadores y el conocimiento de los mejores proveedores.

De los 24,000 millones de euros que hoy vale en bolsa Inditex, no creo que ni siquiera 5,000 se deban al valor de sus activos tangibles o la dificultad de sustituirlos. Lo que el mercado en realidad está reconociendo en su “saber hacer”, un concepto un poco más amplio que el de tecnología, pero que determina su capacidad para ganar dinero en el mercado.

Si el conocimiento se ha convertido en el factor crítico en cualquier actividad, es obvio que los poderes públicos deben procurar su desarrollo y extensión.

Pero ¿cómo hacerlo? Seguramente una buena fórmula sería favorecer los mismos factores que han contribuido a acelerar la implantación de la sociedad del conocimiento en los últimos años. Un primer paso sería garantizar el acceso a internet y las nuevas tecnologías de la información a todas las personas, así como los conocimientos necesarios para poder utilizarlas. Posteriormente es importante asegurarse de que la información esté disponible, y ahí los poderes públicos tienen de nuevo un importante papel que jugar, pues muchas informaciones tienen su origen precisamente en la propia administración.

Leyes, presupuestos, planes de ordenación del territorio, reglamentos, ordenanzas cuentas de empresas públicas, estadísticas, bases de datos... todo ello debe ser volcado en la red dentro de una política de transparencia imprescindible para fomentar la sociedad del conocimiento, pero también para acercar al ciudadano a la administración y fomentar la participación.

El intercambio de información debe ser libre, no sometido a censuras, y deben favorecerse las plataformas y aplicaciones informáticas que faciliten dicho intercambio y que son la base de la web 2.0. Finalmente, la información tiene que poder ser interpretada y asimilada, para que llegue a ser realmente conocimiento y pueda ser utilizada. La educación juega un papel fundamental en esta última fase.

Para terminar, únicamente hacer notar que hay determinadas políticas encaminadas a favorecer la sociedad del conocimiento susceptibles de acometerse a un nivel local. La creación de redes locales inalámbricas, la disponibilidad de información de la administración local o los programas educativos locales en nuevas tecnologías de la información pueden ser algunos ejemplos. (p.250)

### **2.2.3.2. Sociedad y administración del conocimiento**

Según Francisco Blanco (2006),

La administración del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito en explícito para convertirlo en un activo estratégico de la organización.

La administración del conocimiento implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento. Los datos y la información son todo aquello que se sabe acerca de los procesos y que responde a preguntas como ¿qué?, ¿cuándo?, ¿a qué hora?

El conocimiento responde a preguntas que empiezan con ¿cómo?, es decir, todo aquello que generalmente sólo algunos miembros de la organización saben y lo tiene en su cabeza, pero no ha sido transformado en un conocimiento explícito.

El entendimiento responde a preguntas que empiezan con ¿por qué? lo cual permite a la organización mejorar de manera continua cuando se entienden los procesos y se toman acciones para corregir deficiencias y promover mayor eficiencia y productividad.

La sabiduría implica el uso adecuado de todo el aprendizaje organizacional para tomar decisiones estratégicas a lo largo del tiempo que garanticen el mayor de los éxitos. (p.70)

#### **a. Objetivos del proceso de administración del conocimiento**

Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente. Facilitar la creación del nuevo conocimiento. Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente.

Impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad. De la tradición oral al mundo del internet. En una civilización en donde no existe la escritura, todo el acervo histórico, la tradición y el conocimiento se recibe de los padres y los ancianos de la comunidad.

Cuando no tiene a la escritura como medio para transmitir conocimiento, la palabra hablada es la única manera de recordar y aprender sobre acontecimiento pasados. En un medio primitivo la memoria humana era suficiente para almacenar y procesar información, destinada para uso propio y para ser luego transmitida a generaciones posteriores.

## **b. Perfil del mundo actual**

Al llegar los ordenadores, el ser humano era el único portador de información interactiva, al aplicar la información aplicada para resolver problemas a través de la más moderna tecnología.

Actualmente se puede producir industrialmente máquinas que también van a disponer de semejante capacidad interactiva. La tecnología de las comunicaciones constituye pilares básicos de la sociedad de la información.

La tecnología y el conocimiento constituyen los ejes centrales del progreso social. La sociedad actual no puede conservarse más que a partir del desarrollo que el conocimiento ha tenido durante estas últimas décadas.

### **2.2.3.3. La Administración en la Sociedad del conocimiento**

Una encuesta llevada a cabo por The Economist (Sydmonds, 2000) sugiere que tras el comercio electrónico la próxima gran “e-revolution” será la administración electrónica. El informe confirma que las acciones en este ámbito son prioridad en muchos países e incluso han captado la atención de organismos supranacionales como la Unión Europea. La denominada sociedad de la información, nueva economía (e-economy) y sociedad del conocimiento han ocasionado un cambio social real y, de hecho, las transformaciones en el sector privado están provocando fuertes presiones para el lanzamiento de la administración electrónica (Murray, 2001). Si los ciudadanos pueden comprar online o recibir servicios bancarios, también pueden querer pagar impuestos o solicitar un permiso de aparcamiento online.

La sociedad de la información, ampliamente impulsada por la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ha afectado cada vez más al sector público.

Las organizaciones públicas siguen el ejemplo del sector privado y aprovechan el enorme potencial de estas tecnologías para aumentar su eficacia mediante la creación de servicios característicos de la administración electrónica.



La nueva economía ha transformado las necesidades de los ciudadanos y las empresas, que requieren servicios de calidad por parte de las organizaciones públicas. Se ha creado una situación en la que las organizaciones públicas se sienten obligadas a establecer nuevas vías de interacción con los ciudadanos, las empresas y otras organizaciones.

El sector público, por la naturaleza de sus dimensiones y alcance de sus actividades, representa el mayor recurso único de información para crear contenido y servicios de información de valor añadido (CECOM, 1998, 585, p. 6).

Los resultados de recientes investigaciones indican que entre un 15 y un 25% del total de datos requeridos en el comercio electrónico se basan en información del sector público (Electronic publishing services, 2000).

Se trata de un activo importante con un potencial de crecimiento considerable, que puede convertirse en un factor clave en el ulterior desarrollo del sector de los contenidos (Cornella, 1999). Gloria Nistal ofrece una visión estructurada de las relaciones entre sociedad de la información y administración electrónica en el ámbito internacional, europeo y nacional.

#### **2.2.3.4. La Administración en un mundo de comercio electrónico**

Según Morales del Pozo (2013):

##### **A. Implicaciones del Comercio Electrónico**

###### **a. Implicaciones laborales**

El Comercio Electrónico conlleva una nueva línea de actuación en los procesos de negocios, genera jerarquías de organización más planas con mayor modularidad y necesita de una continua formación de sus empleados e interrelación entre las empresas.

Por ello, la habilidad de las empresas para reorganizarse en el nuevo entorno electrónico dependerá crucialmente de la adaptación y la flexibilidad de sus trabajadores, aparte de los continuos esfuerzos de la empresa para innovar. Una de las mayores implicaciones será sin duda la deslocalización del trabajador, lo que se conoce como teletrabajo. Una de las empresas más importantes en el mundo de las telecomunicaciones, British Telecom, según una noticia de El País Negocios del día 16 de mayo, pretende que un 10% de su plantilla sea teletrabajadores en marzo del año 2000. (p, 30)

Con esta medida, la empresa pretende ahorrar en la instalación de oficinas y edificios, y según ellos, al mismo tiempo el trabajador ahorra en tiempo y dinero para desplazarse hasta el lugar de trabajo.

Mientras las empresas experimentan con esta nueva forma de comercio, a corto plazo se va a crear gran cantidad de empleo en trabajo de red.

De todas formas, las ampliaciones que conlleve el comercio electrónico dependerán del país en cuestión, así como el tamaño y estructura del comercio electrónico.

Este nuevo orden está haciendo que las compañías se planteen cómo van a acceder al nuevo canal de ventas llamado Internet, y sobre todo una pregunta básica ¿Hay negocio en Internet? (p, 32)

Estamos ante una nueva forma de vender, el Comercio Electrónico, que requiere profesionales preparados en las nuevas técnicas comerciales y de marketing, en una nueva forma de entender los negocios. Los profesionales preparados para afrontar el reto deberán tener conocimientos multidisciplinarios, pero sobre todo una sólida base tecnológica. De nada van a servir gestores puros con escasos conocimientos técnicos para un mundo donde una nueva tecnología

puede quedar obsoleta en meses y llevar al fracaso nuestra estrategia comercial.

Tampoco los especialistas en programación y tecnología únicamente, ya que deberemos contestar preguntas tales como: ¿Cuál es la mejor forma de atraer a los clientes a nuestra web? ¿Cómo podemos crear vínculos permanentes con nuestros clientes? Los especialistas en Comercio Electrónico deberán tener conocimientos de disciplinas diversas: marketing y ventas, legislación internacional, medios de pago, seguridad informática, sistemas de información, diseño de contenidos de Internet, telecomunicaciones, atención y fidelización de clientes, también será apreciada una especialización sectorial. (p. 36)

Los futuros especialistas en Comercio Electrónico provendrán de cualquiera área de la compañía, pero deberán tener formación en todas esas disciplinas para ser reales profesionales de alta calificación y ofrecer un alto valor añadido a sus compañías.

Por tanto, sería de gran ayuda que, para adquirir estas habilidades, que requiera el trabajo con comercio electrónico, se enseñara y se familiarizara con la tecnología de Internet a los jóvenes estudiantes desde la escuela.

#### **b. Implicaciones sociales**

Aunque en principio se trataba de un fenómeno económico, el comercio electrónico es parte de un amplio proceso caracterizado por la globalización de mercados, el desplazamiento hacia una economía basada en el conocimiento y la información, y el gran crecimiento de todo tipo de tecnologías de un día para otro.

Este término de globalización es uno de los que mejor define a nuestra sociedad actual, ya que nos hallamos inmersos en el proceso de la Unión Europea e implantación del euro.

Uno de los cambios más importantes va a ser el actuar con una mentalidad mucho más abierta, sobre todo a la hora de tomar decisiones con riesgo. Ya no valdrá la actitud de ver y esperar, sino moverse rápido, adquirir una gran flexibilidad y arriesgarse.

Un factor determinante va a ser el realizar alianzas estratégicas, de forma que se producirá una mayor cooperación con otros que puedan hacer mejor lo que queremos, ganando en tiempo y dinero. Aunque tiene muy pocos años de existencia, el comercio electrónico sobre Internet tiene el poder de cambiar radicalmente las actividades económicas y el entorno social. (p, 38)

De hecho, afecta a grandes sectores como las comunicaciones, finanzas o el comercio, y promete en otros sectores como educación, salud o gobierno.

El comercio electrónico altera incluso la relativa importancia del tiempo, acelerando los ciclos de producción, y permitiendo a las empresas operar cordialmente y a los consumidores realizar transacciones olvidándose del tiempo. Así como cambia la importancia del tiempo, cambiarán las estructuras de los negocios y las actividades sociales. (p, 39)

### **2.3. Bases teóricas de la variable dependiente**

#### **Liderazgo de los jefes**

Un punto fundamental en cualquier área de trabajo, es contar con gente que lidere grupos de trabajo. Existen varios tipos de líderes, descubrirlos es la tarea que tienen los gerentes de GT.

A continuación, se dan dos conceptos de lo que es liderazgo:

“El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. (John C. Maxwell).

“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Idalberto Chiavenato).

Según Chiavenato (2007):

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son inter-cambiables.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

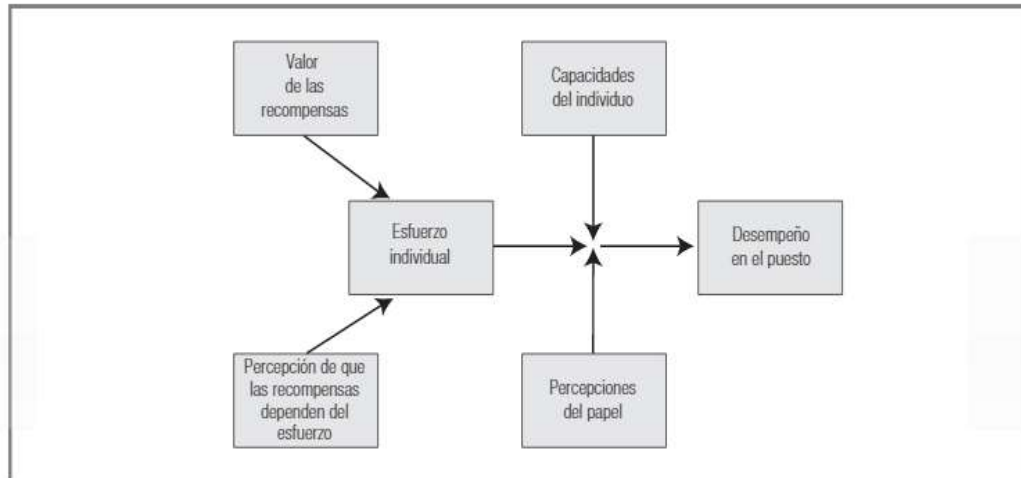


Figura 7: Factores que afectan el desempeño en el puesto.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (p.190)

### **Recuerde: El empleo adecuado de la evaluación del desempeño**

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.

6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

### **Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

#### **El gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

### **La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación.

Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

### **El individuo y el gerente**

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos mediante consenso. Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.
2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente. En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados.



El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición sine qua non del sistema.

3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras.

Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.

4. Desempeño. Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Se trata de constatar los costos beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. Retroalimentación intensiva y continua evaluación con-junta. Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia.

Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

Chiavenato (2007),

### **Cambiar el pasado por el futuro**

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro. Está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado.

Esto no se limita sólo a ello, sino que también procura orientar el desempeño hacia los fines previamente negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, con la solidez proporcionada por la retroalimentación y la evaluación continua. Es lo mejor para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y a los objetivos del plan de vida y carrera del evaluado.

#### **a) El equipo de trabajo**

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

#### **b) El área de recursos humanos**

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

### **c) La comisión de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

#### **d) Evaluación de 360°**

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona.

Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable. (p.285)

Chiavenato (2007),

#### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño

satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado. Las evaluaciones informales, que se basan en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de capital humano puede detectar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados.

Con frecuencia, cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal parece una interrupción innecesaria pues, después de todo, los directivos saben cómo se comporta cada uno de sus subordinados.

Además, muchas compañías también la emplean para determinar las compensaciones que otorgarán. Asimismo, un buen sistema de evaluación puede detectar problemas en el sistema de información sobre capital humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos ineficaces o pobres de selección, inducción y capacitación.

<p><i>Mejora el desempeño.</i> Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.</p>
<p><i>Políticas de compensación.</i> Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.</p>
<p><i>Decisiones de ubicación.</i> Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.</p>
<p><i>Necesidades de capacitación y desarrollo.</i> El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.</p>
<p><i>Planeación y desarrollo de la carrera profesional.</i> La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.</p>
<p><i>Impresión de la información.</i> El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de capital humano. Si se confía en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.</p>
<p><i>Errores en el diseño del puesto.</i> El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.</p>
<p><i>Desafíos externos.</i> En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda.</p>

**Figura 8:** Ventajas de la evaluación del desempeño

Como se desprende de otros procedimientos, tales como los exámenes de selección de personal (capítulo 6), una organización no puede adoptar de manera arbitraria cualquier sistema de evaluación del desempeño.

El sistema debe ser válido y confiable, eficaz y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Por último, es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente.

Esta frecuencia permite realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que los empleados van alcanzando sus objetivos personales y cuál es el grado de congruencia con los objetivos de la organización

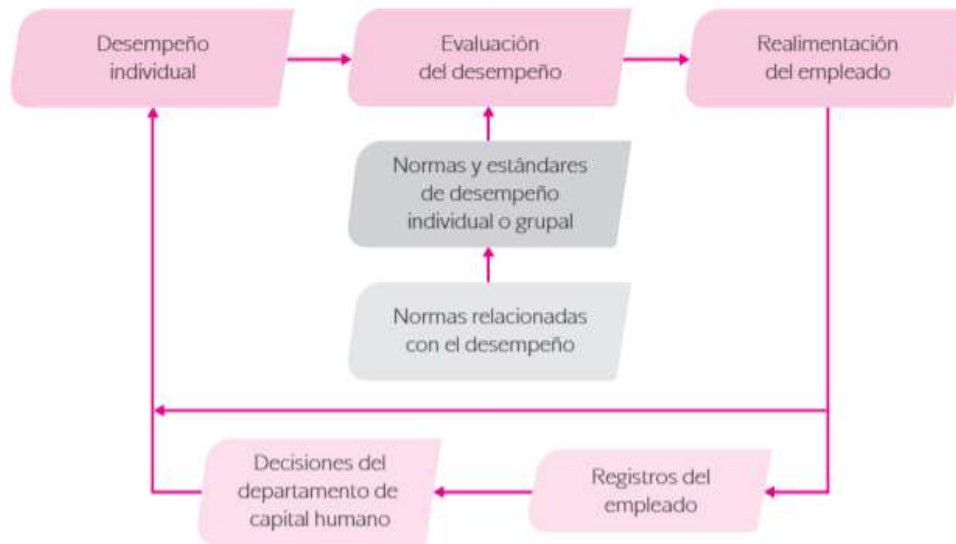


Figura 9: Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.

### Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

La figura 9 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que se elija debe detectar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de capital humano.

Si las normas para evaluar el desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por lo general, el área de capital humano evalúa el desempeño de los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad del diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, debe existir uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. En realidad, este departamento diseña el sistema de evaluación, pero evaluar a cada empleado es tarea del supervisor de cada división.

Aunque es factible que sean otras personas quienes decidan la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra en mejor posición para efectuar la evaluación. En este capítulo se examinan la preparación, los métodos y las implicaciones del desempeño, instrumento vital para el profesional de la administración de capital humano.

### **Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño**

A fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza las labores propias de su puesto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con la posición y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles precisos de medición o estándares, y que éstos sean verificables.

Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema únicamente califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Por lo general, estos elementos constituyen parte del proceso de análisis de puesto, descrito en el capítulo 5. Si la evaluación no se relaciona con la posición, carece de validez.

Se entiende que esta herramienta es práctica cuando se comprende con facilidad tanto por los evaluadores como por los empleados. Un sistema complicado puede provocar confusión o generar suspicacia y conflicto

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal, porque corresponde al principio de “igual compensación por igual labor”, vigente en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla hispana.



## **Importancia de la evaluación del desempeño**

El papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa , así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales .Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo.

El sistema de evaluación de desempeño puede iniciarse con un comentario del empleado que quiere saber si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. Luego, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento

De acuerdo con los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una calificación que puede ser sobresaliente, satisfactoria o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación debe hacerse dos veces al año a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen cuando se evalúa en forma sistemática son varios:

1. Clarifica los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. El empleado conoce hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.

4. Define claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Permite inventariar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Conformar un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, es decir, genera un buen ambiente de trabajo.
8. Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, lo que permite intercambiar puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Antes de examinar enfoques específicos para evaluar el desempeño de los empleados es conveniente revisar los elementos comunes a todos ellos.

Entre los cuales se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

### **Parámetros de desempeño: benchmarking**

Para evaluar el desempeño se requiere definir los parámetros que se utilizarán, esto es, los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas.

Con frecuencia, estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”.

El término, que originalmente se utilizó en el lenguaje náutico, se emplea en el contexto de la evaluación global de las actividades de la organización.

Para que sean útiles, los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.

No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Como ya se explicó, el análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el estudio cuidadoso de las labores que realizan los empleados.

Con base en las responsabilidades y labores que contiene la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Cuando se carece de esta información, o ésta no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Es importante destacar que los estudios para establecer parámetros no necesariamente se reducen a observaciones del rendimiento interno, dentro de la organización. Claramente, ese incremento, en caso de lograrse, contribuye de manera definitiva a mejorar los logros financieros de la empresa.

### **Medición del desempeño**

La evaluación del desempeño también requiere medir el desempeño, actividad que debe basarse en los sistemas de calificación de cada labor.

Conviene aclarar la diferencia que en este texto se hace entre parámetro de desempeño y medición del desempeño.

Si en un puesto de soldador en una compañía que fabrica tubos metálicos el elemento básico de la labor es la aplicación de remaches a determinados tubos, al trabajador no se le puede calificar por su habilidad para transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto.

Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador se concentra en la labor que el operario efectivamente realiza, y puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, la calidad de su trabajo, etc.

Los parámetros del trabajo del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que en general se espera de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se lleva a cabo midiendo y comparando los resultados individuales con los establecidos por la actividad.

#### **2.4. Definición de Términos básicos**

**Capacitación.** Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales. (Wayne, 2005).

**Plan de capacitación.** Es en esencia un plan organizado para poner en marcha el proceso de aprendizaje del empleado. (Dessler, 2001).

**Proceso de capacitación.** La capacitación es el proceso de enseñanza–aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar las labores en forma adecuada. (Dessler, 2001).

**Desempeño laboral.** Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (Urbina, 1998).

**Trabajador operativo.** Estrato que generalmente ocupan aquellos que conforman la base de la estructura organizacional y requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular, coordinación motora, entre otras condiciones. (Zelaya, 2006)

**Relación capacitación – desempeño laboral.** A lo largo del proceso de capacitación se realiza un seguimiento de la implementación e impacto de las actividades desarrolladas para mejorar el desempeño laboral: satisfacción y valoración de los participantes, grado de apropiación de conocimientos, nivel de aplicación de lo aprendido y resultados de desempeño alcanzado.

El monitoreo es clave para lograr que estas medidas puedan ser llevadas a la práctica. (Bohórquez, 2002)

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

La administración del conocimiento si influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

Las capacidades si influyen en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.

La organización si influye en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.

Las habilidades si influyen en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.

#### **3.2 Variables del estudio**

##### **3.2.1 Definición Conceptual de la variable independiente**

De acuerdo a lo leído e investigado, elijo la definición de Revilla, ya que explica de forma práctica y sintetizada, lo que es la gestión del conocimiento y cómo influye en la actualidad sobre el personal.

“La Gestión de Conocimiento y sus corrientes múltiples para realizarlo se han convertido en una de las principales cuestiones de estrategias de administración de personal actual. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa” (Revilla, 1998).

### **3.2.2 Definición conceptual de la variable dependiente:**

Elijo concepto emitido por William B. Werthe, quien nos brinda el siguiente resumen del capítulo 11 (Evaluación del desempeño laboral). Me inclino a su concepto puesto que dentro de los otros autores es con quien más concuerdo en su punto de vista de la evaluación del desempeño ya que nos habla de una visión general de todos los sistemas de evaluación.

Probablemente, el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la realimentación que se proporciona sobre la labor del departamento de capital humano. Los especialistas en esta área deben prestar la máxima atención profesional a los casos de desempeño insuficiente, lo cual en especial cuando se propaga por la organización puede reflejar problemas de las actividades de administración del capital humano anteriores a la evaluación. La existencia de diversos métodos de evaluación impone que las organizaciones determinen cuál se adecua más a sus necesidades, de acuerdo con su tamaño, disponibilidad de re-cursos, tipo de actividad o familia de puestos, etc. No existe un método universal para evaluar; no existe un sistema que por sí mismo sea el activador que permita lograr todos los objetivos de la organización.

Esto hace que el departamento de capital humano, junto con la cúpula administrativa, sean los responsables de la cuidadosa selección de un método que se ajuste a las necesidades corporativas.

En la práctica, el departamento de capital humano, junto con los supervisores o “jefes” directos, son los responsables de aplicar el método elegido. La premisa central en todas las fases de la evaluación del desempeño es cumplir los objetivos de la organización, así como la realimentación justa y objetiva, que permita a cada empleado ajustar su conducta, reconocer y mejorar los logros obtenidos y proyectarse dentro de la organización

B.,W. (2014). Administración de recursos humanos. (7a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 261.

### 3.2.3 Definición operacional

Tabla 1:

*Definición operacional*

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS/E. LIKERT
Administración del Conocimiento	1.1 Capacidad	1.1.1 Eficiencia	1. Capacidad analítica 2. Solución inmediata a problemas
		1.1.2 Eficacia	3. Planificación 4. Organización 5. Cumplimiento de meta
	1.2 Organización	1.2.1 Motivación	6. Ser reconocido por su personal 7. Ser valorado como un talento 8. Innovador
		1.2.2 Infraestructura	9. Contar con sistemas adecuados 10. Recursos para la gestión 11. Presupuesto
	1.3 Habilidad	1.3.1 Capacitación	12. Inducción 13. Formación
		1.3.2 Reconocimiento	14. Por cumplir metas 15. Retroalimentación
Desempeño Laboral	2.1 Liderazgo	2.1.1 Control	16. Realizar seguimiento a todo su equipo 17. Cumplir metas 18. Generar vínculo con los colaboradores
		2.2.2 Empoderamiento	19. Transmitir conocimiento 20. Dar seguridad a su equipo
	2.2 Valores de la Organización	2.2.1 Honestidad	21. Ser una persona íntegra 22. Transparencia en tus actos
		2.2.2 Trabajo en equipo	23. Apoyo a nuestro compañero 24. Claridad en sus funciones 25. Posición establecida
		2.2.3 Lealtad	26. Fieles a la empresa y a uno mismo 27. Una persona honorable y reconocida por ello. 28. Inspira respeto por sus compañeros
		2.2.4 Respeto y confianza	29. Consideración a la empresa y compañeros 30. Deseo de superación y cumplimiento de metas

*Fuente.* Elaboración propia del autor.



### **3.3 Tipo y nivel de investigación**

La investigación es de tipo explicativa, porque trata de explicar cómo la variable independiente tiene la capacidad de influenciar sobre la variable dependiente.

A través de nuestra investigación vamos a tratar de cambiar el concepto que existe respecto a la relación de nuestras variables, lo cual nos va conducir a resolver el problema principal de nuestra investigación.

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”. (Hernández S., Hernández C y Baptista, 2006),

Para la investigación se va utilizar el tipo de investigación cuantitativa, ya que se va realizar encuestas a los colaboradores para poder encontrar cuáles son sus principales falencias, una vez que tengamos la información la vamos a cuantificar para así poder saber de manera exacta cual es el tema en el cual requieren un mayor foco, con lo cual nos podremos enfocar de manera directa a la raíz del problema.

Como lo afirman, (Hernández S., Hernández C. y Baptista, 2006), quienes dicen lo siguiente del método de investigación cuantitativa “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández et al., 2006)

### **3.4 Diseño de investigación**

Dado al tiempo en el cual vamos a ejecutar nuestro proyecto, la recolección de información y todo lo que incluye el proceso, se optó por realizar una investigación

No Experimental – Transversal, ya que solo vamos a realizar una sola vez el levantamiento de información para su procesamiento y análisis.

(Hernández S., Hernández C., Baptista, 2006), quienes afirman “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento dado. Es tomar una fotografía de algo que sucede.” (Hernández et al., 2006)

### **3.5 Población y muestra del estudio**

#### **3.5.1 Población**

La población que vamos a tomar para nuestra investigación son los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, los cuales tiene un rango de edad entre los 24 y 45 años, de ambos sexos y en su totalidad son 50 ejecutivos, los cuales son profesionales en las carreras de economía, administración, contadores, ubicados en la ciudad de Lima.

#### **3.5.2 Muestra**

La muestra es censal, porque se va a trabajar con toda la población por ser relativamente pequeña (solo 50 personas). Por lo tanto, no se necesita de muestreo para seleccionar los elementos de la muestra censal y en consecuencia no existió error muestral.

Tabla 2:

*Ficha técnica de recolección de datos*

Nombre del instrumento	Encuesta sobre La Administración del conocimiento y su influencia en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca
Autor de la ficha	Diego Alejandro Yzique Zapata
Año de elaboración	2017
Dirigido	Colaboradores del Banco Azteca
Tiempo de aplicación	15 a 20 minutos
Método de recolección	Encuesta

Periodo de recolección	7 días calendarios
Procedimiento de selección	Toda la población del área comercial de la Organización
Método de muestreo	Muestra censal
Confianza	Alfa de Cronbach 87.20%
Error muestral	Ninguno no existe error

*Fuente.* Elaboración propia del autor.

En vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal, López (1998), opina que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123)

Tabla 3:

*Ficha técnica de recolección de datos*

Nombre del instrumento	Encuesta sobre <<<La Administración del conocimiento y su influencia en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca
Autor de la ficha	Diego Alejandro Yzique Zapata
Año de elaboración	2017
Dirigido	Colaboradores del Banco Azteca
Tiempo de aplicación	15 a 20 minutos
Método de recolección	Encuesta
Periodo de recolección	7 días calendarios
Procedimiento de selección	Toda la población del área comercial de la Organización
Método de muestreo	Muestra censal
Confianza	Alfa de Cronbach 87.20%
Error muestral	Ninguno no existe error

*Fuente.* Elaboración propia del autor.

### 3.6. Técnica e instrumentos de recolección de datos

#### 3.6.1. Técnicas de recolección de datos

En la investigación aplicamos para recolectar datos la técnica de la encuesta.

“Cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes”. (Malhotra N. 2008, p.183)

#### 3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Para la investigación utilizamos de instrumentos de recolección de datos el cuestionario, el cual estuvo compuesto por un total de 30 preguntas, 15 correspondientes a las variables independientes y 15 de la variable dependiente.

Según Autores Arias Fidias (2004),

Señala que “el cuestionario es una modalidad de encuesta. Se realiza de forma escrita con serie de preguntas”. (p. 72)

Hurtado (2000),

Señala que “el cuestionario es una serie de preguntas relativas a una temática, para obtener información” (p. 469)

##### 3.6.2.1. La Confiabilidad del Instrumentos

Tabla 4:

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
94.40%	30

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=94.40\%$  lo cual permite decir que el TEST en su versión de 30 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumenta o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

### 3.6.3. Validez del Instrumento

Tabla 5: *Validación de expertos*

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto Temático

*Fuente:* Elaboración propia del autor

### 3.7. Método de análisis de datos

Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se obtendrá tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que tienen entre las variables “La administración del conocimiento” y “Desempeño laboral”.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción

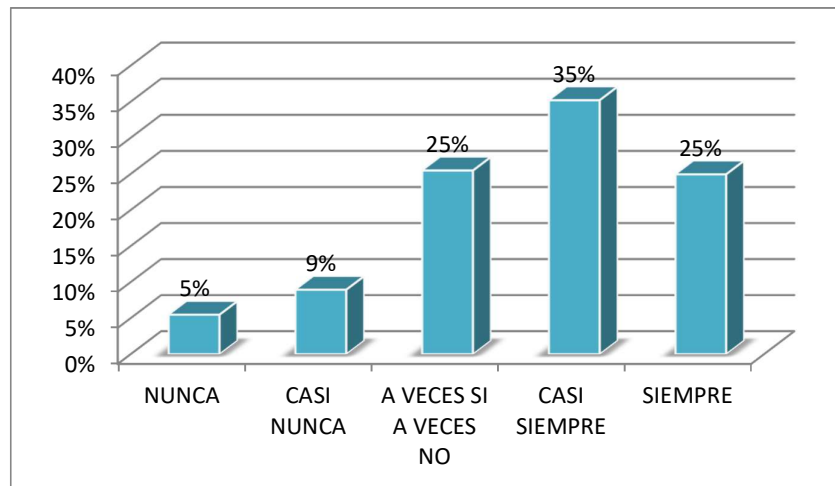
#### 4.1.1. Tabla de las frecuencias de la variable independiente

Tabla 6:

*Administración del conocimiento.*

V. I. ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	41	5%
CASI NUNCA	67	9%
A VECES SI A VECES NO	191	25%
CASI SIEMPRE	264	35%
SIEMPRE	187	25%
TOTAL	750	100%

*Fuente:* Elaboración propia del autor.



*Figura 10:* Administración del Conocimiento.

*Fuente:* Elaboración propia del autor.

### Interpretación

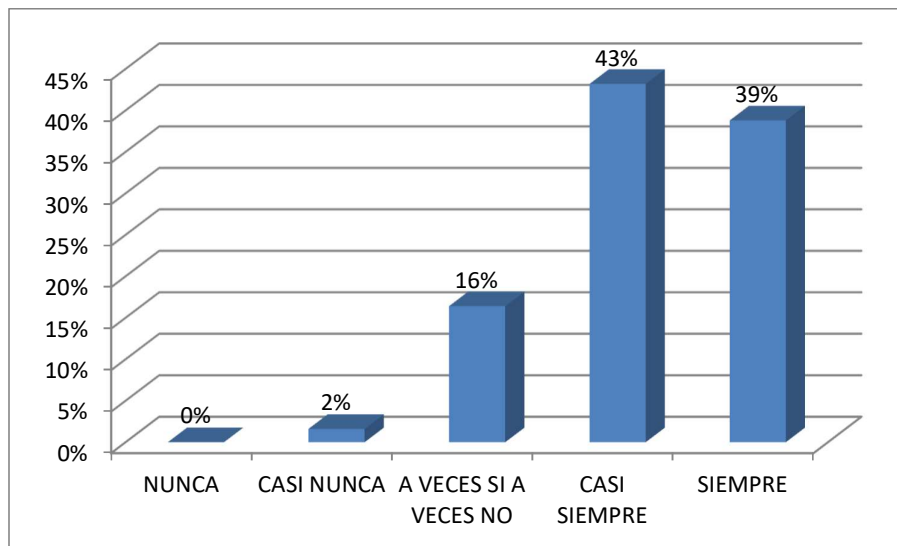
De acuerdo a la encuesta planteada se pudo validar que solo el 60% de los colaboradores tiene conocimiento de cómo la empresa lleva a cabo la administración del conocimiento.

Tabla 7:

*Dimensión 1: Capacidad*

CAPACIDAD		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	4	2%
A VECES SI A VECES NO	41	16%
CASI SIEMPRE	108	43%
SIEMPRE	97	39%
TOTAL	250	100%

*Fuente:* Elaboración propia del autor.



*Figura 11:* Dimensión 1: Capacidad.

*Fuente:* Elaboración propia del autor

**Interpretación**

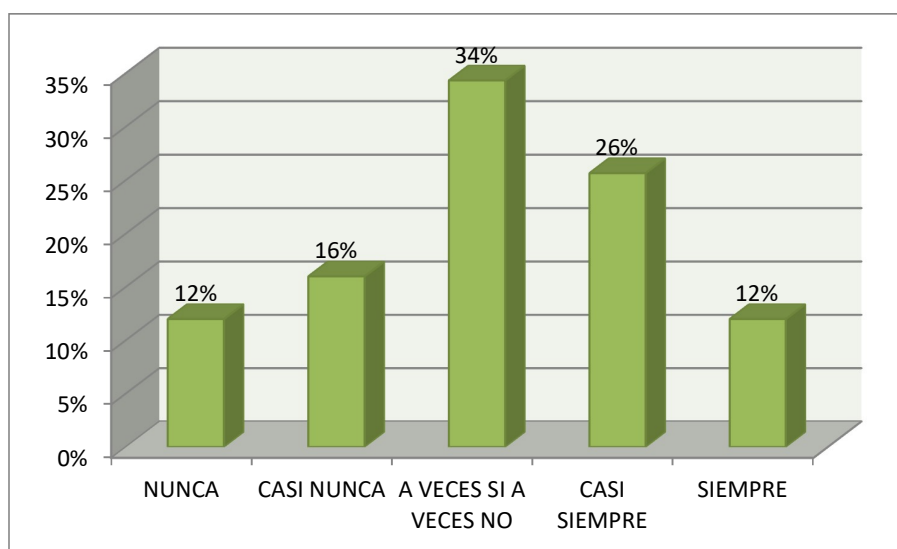
De acuerdo a la encuesta realizada, podemos ver que tenemos menos del 18% del personal no emplea en totalidad su capacidad, es aquí donde debemos trabajar para poder incentivar a los colaboradores que la utilicen y la pongan en práctica al máximo de lo pueden dar, con ello podremos ampliar su capacidad en todos los campos que abarca su gestión diaria, con lo podremos mejorar nuestros niveles de atención, que tengan una comunicación eficaz tanto con el cliente interno pero sobre todo con el cliente externo.

Tabla 8:

*Dimensión 2: Organización*

ORGANIZACIÓN		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	36	12%
CASI NUNCA	48	16%
A VECES SI A VECES NO	103	34%
CASI SIEMPRE	77	26%
SIEMPRE	36	12%
TOTAL	300	100%

*Fuente:* Elaboración propia del autor.



*Figura 12:* Dimensión 2: Organización.

*Fuente:* Elaboración propia del autor

### **Interpretación**

Podemos apreciar claramente que solo el 38% de los colaboradores se siente valorado y reconocido por la empresa. Es aquí donde podemos empezar a trabajar en planes de reconocimientos, solo nos debemos enfocar en los reconocimientos no solo económicos sino también en dar a conocer que pueden llegar a tener una crecimiento sólido y continuo de la mano con la organización. Logremos que todos se sientan escuchados, reconocidos, pero sobre todo valorados.

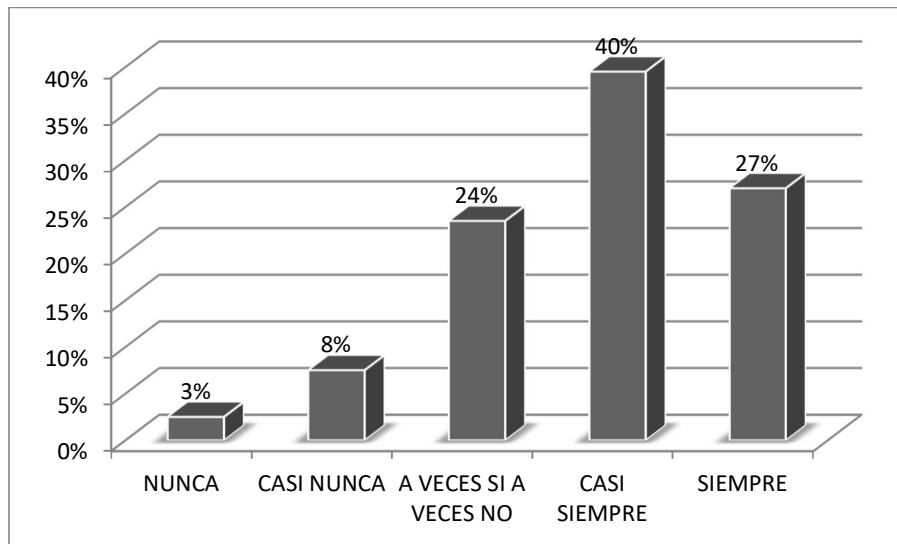


Tabla 9:

*Dimensión 3: Habilidad*

HABILIDAD		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	5	3%
CASI NUNCA	15	8%
A VECES SI A VECES NO	47	24%
CASI SIEMPRE	79	40%
SIEMPRE	54	27%
TOTAL	200	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 13:* Dimensión 3: Habilidad.

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación**

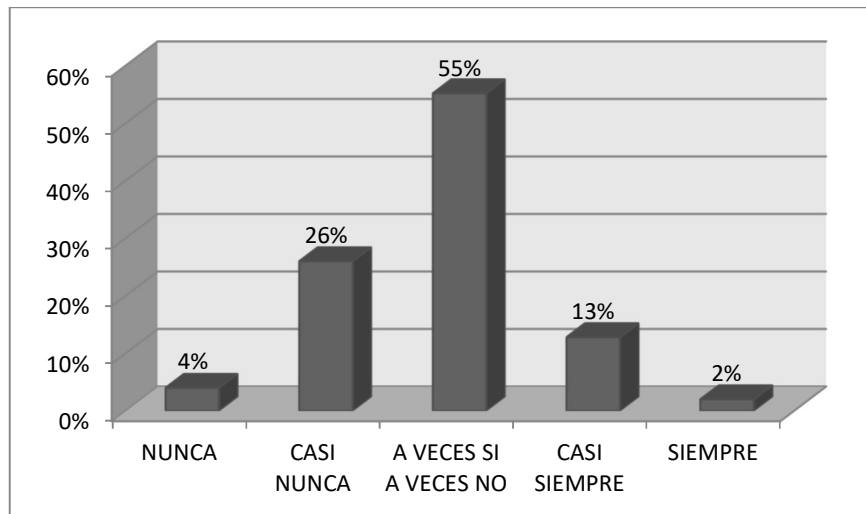
De acuerdo a la encuesta podemos ver que solo el 60% emplea sus habilidades para poder conocer de las campañas y procesos de la empresa, es decir estamos haciendo un trabajo a medias, porque no logran el objetivo deseado. Debemos de reforzar más este punto y hacer de conocimiento masivo las campañas y procesos, pero sobre todo trabajar en los planes de reconocimiento, integración, desarrollo de sus capacidades y habilidades.

Tabla 10:

*Dimensión 1: Liderazgo*

LIDERAZGO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	10	4%
CASI NUNCA	65	26%
A VECES SI A VECES NO	138	55%
CASI SIEMPRE	32	13%
SIEMPRE	5	2%
TOTAL	250	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 14:* Dimensión 1: Liderazgo

*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación**

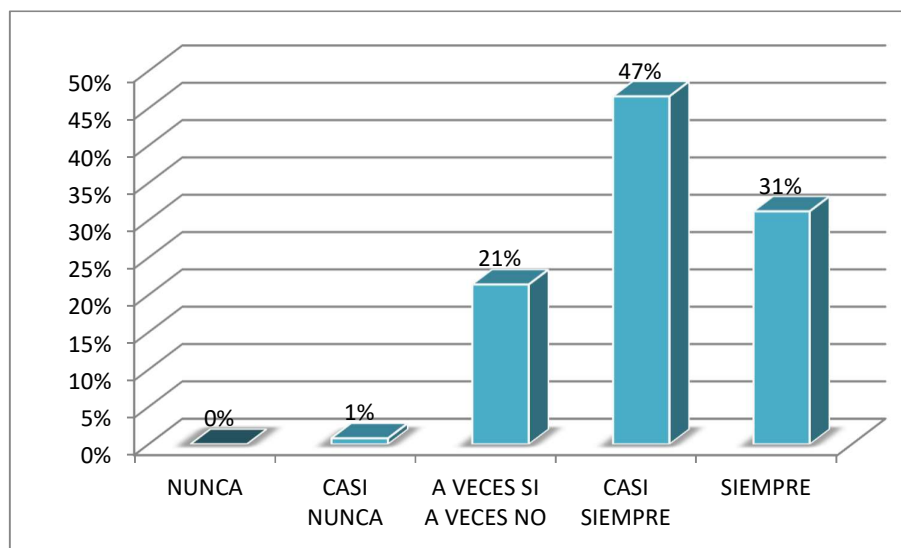
De acuerdo a la encuesta podemos ver que solo un 15% reconoce un liderazgo en su área de trabajo, tenemos un 30% que no reconoce un liderazgo, pero sin embargo tenemos un alentador 55% que no niega pero que sí reconoce un liderazgo lo cual es bueno, ya que nos da una vista clara a las tareas que debemos realizar para sumar ese 55% al 15% que si lo reconoce con total plenitud. Debemos de elaborar planes y estrategias para que cada líder de equipo aproveche al máximo su gestión, que genere lazos e involucre a cada miembro de su equipo a que pueda desarrollarse a plenitud, lo cual no conducirá a poder generar un valor agregado, que hoy por hoy es muy reconocido en el mercado en el que nos desenvolvemos.

Tabla 11:

*Dimensión 2: Valores de la organización*

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	4	1%
A VECES SI A VECES NO	107	21%
CASI SIEMPRE	233	47%
SIEMPRE	156	31%
TOTAL	500	100%

*Fuente:* Elaboración propia del autor.



*Figura 15:* Dimensión 2: Valores de la organización

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación**

De acuerdo a la encuesta podemos ver que el 78% de los colaboradores, si reconoce los valores de la organización, lo cual es favorable, ya que ellos son los pilares para poder generar un valor agregado.

## **4.2. Prueba de Hipótesis**

### **4.2.1. La contrastación de la hipótesis Principal**

La hipótesis principal se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis principal y se determinó la influencia que tienen entre las variables “La Administración del Conocimiento y el Desempeño Laboral “

Tabla 12:

*Matriz de influencias entre la variable independiente y dependiente*

		CAPACIDAD	ORGANIZACIÓN	HABILIDAD	LIDERAZGO	VALORESDELAORGANIZACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO	CAPACIDAD	1,000	,814	,895	,734	,726
	ORGANIZACIÓN	,814	1,000	,850	,848	,725
	HABILIDAD	,895	,850	1,000	,862	,773
	LIDERAZGO	,734	,848	,862	1,000	,705
	VALORESDELAORGANIZACIÓN	,726	,725	,773	,705	1,000
Sig. (Unilateral)	CAPACIDAD		,000	,000	,000	,000
	ORGANIZACIÓN	,000		,000	,000	,000
	HABILIDAD	,000	,000		,000	,000
	LIDERAZGO	,000	,000	,000		,000
	VALORESDELAORGANIZACIÓN	,000	,000	,000	,000	

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

En la parte sombreada del cuadro se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

Los ceros en la parte inferior son índices que se dan para rechazar la hipótesis nula.

a) El Planteo de las Hipótesis

H<sub>0</sub>: "La Administración del Conocimiento NO influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima .Perú, 2017"

H<sub>1</sub>: " La Administración del Conocimiento SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima .Perú, 2017"

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión "Chi- cuadrado".

Tabla 13:

*KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,841
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1093,545
	gl	10
	Sig.	0,000

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) calculado=1093.545

$GL=(K^2-K)/2 =10$

K=5 filas y 5 columnas

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 10 grados de libertad 18.307

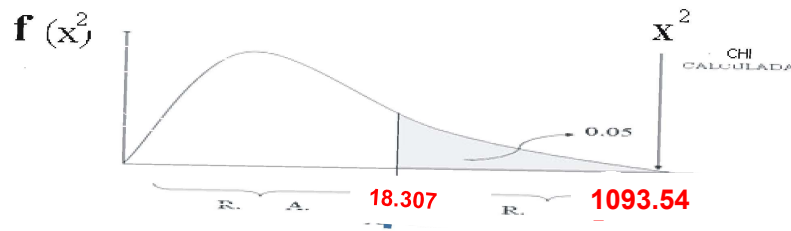


Figura 16: Contrastación de la Hipótesis Principal

Fuente: *Elaboración propia en SPSS*

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}}$  1093.545 es mayor que la 18.307  $X^2_{\text{Tabular}}$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula)

e) La conclusión:

Se puede concluir que La Administración del Conocimiento SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017. a un nivel de significación de 0.05

#### 4.2.2. La contrastación de la hipótesis Secundaria 1

La hipótesis secundaria 1 se contrastó mediante el Análisis factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis secundaria 1 y se determinó la influencia que tienen entre las dimensiones “Capacidad y Desempeño laboral “.

Tabla 14:

*Matriz de influencia entre la dimensión V. independiente procedimientos físico y la V. dependiente*

		CAPACIDAD	LIDERAZGO	VALORESDELA ORGANIZACIÓN
Correlación	CAPACIDAD	1,000	0,770	0,785
	LIDERAZGO	,770	1,000	,715
	VALORESDELAORGANIZACIÓN	,785	,715	1,000
Sig. (Unilateral)	CAPACIDAD		,000	,000
	LIDERAZGO	,000		,000
	VALORESDELAORGANIZACIÓN	,000	,000	

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

En la parte sombreada del cuadro se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Capacidad de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Capacidad NO influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017”

H<sub>1</sub>: “La Capacidad SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 15:

*KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,746
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	478,603
	Gl	3
	Sig.	0,000

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS



d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) calculado=478.603

GL=  $(K^2-K)/2 = 3$

K=3 filas y 3 columnas

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7.615

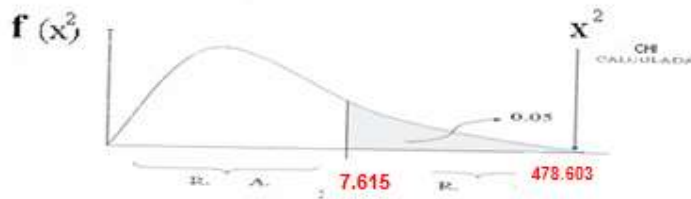


Figura 17: Contrastación de la Hipótesis Secundaria 1

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}} 476.603$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}} 7.615$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula)

**e) La conclusión:**

Se puede concluir que la Capacidad SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017", a un nivel de significación de 0.05

### 4.2.3. La contrastación de la hipótesis Secundaria 2

La hipótesis secundaria 2 se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis secundaria 2 y se determinó la influencia que tienen entre la dimensión “La Organización y Desempeño Laboral “

Tabla 16:

*Matriz de influencia entre la dimensión V. independiente organización y la V. dependiente*

		ORGANIZACIÓN	LIDERAZGO	VALORESDELAORGANIZACIÓN
Correlación	ORGANIZACIÓN	1,000	,858	,781
	LIDERAZGO	,858	1,000	,715
	VALORESDELAORGANIZACIÓN	,781	,715	1,000
Sig. (Unilateral)	ORGANIZACIÓN		,000	,000
	LIDERAZGO	,000		,000
	VALORESDELAORGANIZACIÓN	,000	,000	

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

En la parte sombreada del cuadro se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Organización de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

#### a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Organización NO influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017”

H<sub>1</sub>: “La Organización SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 17:

*KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,724	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	566,821
	Gl	3
	Sig.	0,000

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

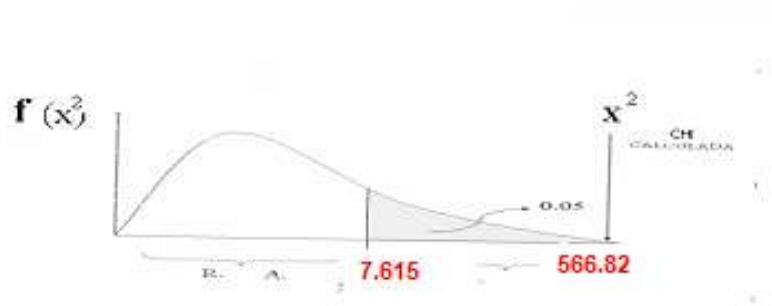
d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) calculado=566.821

$GL = (K^2 - K) / 2 = 3$

$K = 3$  filas y 3 columnas

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7.615



*Figura 18:* Contrastación de la Hipótesis Secundaria 2.

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}} = 566.821$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}} = 7.615$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula)

e) La conclusión:

Se puede concluir que la Organización SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima, Perú, 2017”, a un nivel de significación de 0.05.

#### 4.2.4. La contrastación de la hipótesis Secundaria 3

La hipótesis secundaria 3 se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis secundaria 3 y se determinó la influencia que tienen entre la dimensión “La Habilidad y Desempeño Laboral “

Tabla 18:

*Matriz de influencia entre la dimensión la habilidad y la variable dependiente.*

		HABILIDAD	LIDERAZGO	VALORESDELAORGANIZACIÓN
DIMENSION HABILIDAD	HABILIDAD	1,000	0,862	0,773
	LIDERAZGO	,862	1,000	,705
	VALORESDELAORGANIZACIÓN	,773	,705	1,000
Sig. (Unilateral)	HABILIDAD		,000	,000
	LIDERAZGO	,000		,000
	VALORESDELAORGANIZACIÓN	,000	,000	

*Fuente:* Elaboración propia SPSS

En la parte sombreada del cuadro se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Habilidad de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Habilidad NO influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017”

H<sub>1</sub>: “La Habilidad SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 19:

*KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,718
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	449,874
	Gl	3
	Sig.	0,000

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

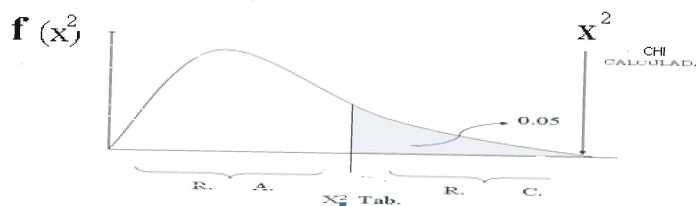
d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) calculado=449.874

GL=  $(K^2 - K)/2 = 3$

K=3 filas y 3 columnas

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7.615



*Figura 19:* Contrastación de la hipótesis secundaria 3

*Figura:* Elaboración propia en SPSS

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}}$  449.874 es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  7.615 obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula).

#### **e) La conclusión**

Se puede concluir que la Habilidad SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017”, a un nivel de significación del 5%.

## V. DISCUSIÓN

Rueda M. (2014). La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales. Universidad Carlos III de Madrid. España. Doctorado.

### **Conclusiones:**

1. En lo referente a los conceptos en Gestión del Conocimiento

A.- Información y conocimiento. La información es aquella parte del conocimiento poseído por un individuo que este codifica y comunica haciéndolo accesible para un tercero.

Es un error considerar que la información no tiene nada que ver con el ser humano; esta percepción solo puede deberse al dominio de la concepción tecnológica: los sistemas tecnológicos han pasado de “transmitir” información a “crear” información. Este es un punto de vista con el que no podemos estar de acuerdo, no solo porque, como ya hemos señalado, la información sea la parte de nuestro conocimiento que hacemos visible a los demás, sino porque la idea de que un sistema tecnológico pueda crear información, en vez de proporcionar datos, es, en sí, errónea. Es el ser humano el que transforma los datos que proporcionan un sistema tecnológico de información. Ciertamente es un problema semántico; este juego semántico es perfectamente perceptible en la contradicción que supone hablar de tecnologías y sistemas para compartir el “conocimiento”.

- 1 Si hablamos de la gestión de conocimiento, podemos decir que nuestra investigación guarda congruencia con lo indicado por la conclusión brindada por el primer antecedente, ya que nos lleva a que el conocimiento se encuentra codificado y debemos tener al personal adecuado que entienda y conozca el mismo código de comunicación, para que así lo pueda transmitir con total claridad y de acuerdo a la información captada por la encuesta, se pudo validar que el 35%, no tiene conocimiento de cómo la empresa está llevando a cabo la administración del conocimiento, esto es producto de lo perciben en su gestión diaria.

Con lo cual vemos como nos afecta que nuestros trabajadores no conozcan en su totalidad el funcionamiento y operacionabilidad de los sistemas y procesos de la empresa. Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento. Universidad de Córdoba. España. Doctorado

### **Conclusiones:**

En un entorno tan competitivo como el actual las empresas requieren adoptar mecanismos y estrategias que les permita no solo mantenerse en el mercado, sino que están continuamente generando ventajas competitivas.

La Gestión del Conocimiento permite asumir el aprendizaje al interior de la organización como una gran oportunidad al potencializar el capital humano y por consiguiente proporcionando mecanismos de preservación del conocimiento y generación de ideas innovadoras que pueden marcar la diferencia. Es por esta razón que toda organización en proceso de crecimiento (catalogada como mediana o gran empresa) debe incluir entre su portafolio de proyectos, a corto o mediano plazo, la implementación de un proceso de administración del capital intelectual.

2. Enfocándonos en la gestión de conocimiento, podemos asumir que una buena capacitación la vamos a ver reflejada de manera directa sobre la capacidad de nuestros colaboradores y para la presente investigación podemos ver acuerdo a la encuesta realizada, podemos ver que tenemos menos del 50% del personal utilizando en pleno su capacidad, es aquí donde debemos trabajar para poder incentivar a los colaboradores que la utilicen y la pongan en práctica al máximo de lo pueden dar, con ello podremos ampliar su capacidad en todos los campos que abarca su gestión diaria, con lo podremos mejorar nuestros niveles de atención, que tengan una comunicación eficaz tanto con el cliente interno pero sobre todo con el cliente externo.



Sum M. (2015). "Motivación y desempeño laboral. (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)". Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Licenciatura

**Conclusiones:**

Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción los resultados de dichos factores fueron los siguientes:

Factores	Incentivo	Satisfacción
Aceptación e integración social	69	67
Reconocimiento Social	97	95
Autoestima/ Autoconcepto	98	98
Autodesarrollo	92	97
Poder	95	88
Seguridad	75	91

La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Coello A. (2013-2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Licenciatura

Con la aplicación del Cuestionario S20/23, la entrevista semi estructurada y grupo focal realizado, ha sido posible recabar la información necesaria para conocer la satisfacción de los asesores en referencia a sus Condiciones internas y externas, profundizando en aspectos relevantes de sus actividades diarias.

Queda en evidencia entonces que las Condiciones Externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes, obteniendo un alto nivel de Satisfacción y descartando por tanto que este incida de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores.

Dejando en evidencia que sus Condiciones externas son muy Satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comodidad de quienes conforman el grupo Inbound Pymes.

Por otro lado, queda en evidencia que hay altos niveles de Insatisfacción en sus Condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa, y las comunicaciones interpersonales. En el grupo focal se consideró el tema de las Capacitaciones, Pre turno y retroalimentaciones al grupo de asesores y se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en la forma en que se comunica y la organización que sus “líderes” o supervisores tienen al momento de hacerlo. Por tanto, los asesores perciben falta de apoyo y respaldo por parte de sus “líderes” al momento de conocer sobre temas comerciales, operativos y sobre todo cuando incurren en errores operativos; aspecto que también se refleja en el Cuestionario S20/23 en el ítem #11 y #20.

De esta forma queda reflejado a través de los instrumentos aplicados que la Productividad del grupo y su Efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la Campaña de Inbound Pymes debido a las Condiciones Internas que denotan cierta Insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias. Descartando entonces que la incidencia al problema de estudio sea debido a los factores extrínsecos ya que no se evidencian parámetros de Insatisfacción, pues 38 al contrario denota altos niveles de satisfacción antes ellos. Por lo que la incidencia en la Efectividad y Productividad del grupo deberá evaluarse a través del análisis de los Factores Intrínsecos y sobre todo en aquellos aspectos que resaltan en la aplicación de los instrumentos y que aquí se han mencionado.

1. Para poder comparar nuestros niveles de desempeño, claramente debemos apreciar que en la investigación pudimos apreciar claramente que más de un 50% de los colaboradores no siente valorado, ni reconocido por la empresa. Es aquí donde podemos empezar a trabajar en planes de reconocimientos, solo nos debemos enfocar en los reconocimientos no solo económicos sino también en dar a conocer que pueden llegar a tener una crecimiento sólido y continuo de la mano con la organización. Logremos que todos se sientan escuchados, reconocidos, pero sobre todo valorados.

2. De acuerdo a la encuesta podemos ver que cerca del 40% emplea sus habilidades para poder conocer de las campañas y procesos de la empresa, es decir estamos haciendo un trabajo a medias, porque no logran el objetivo deseado. Debemos de reforzar más este punto y hacer de conocimiento masivo las campañas y procesos, pero sobre todo trabajar en los planes de reconocimiento, integración, desarrollo de sus capacidades y habilidades.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

La Administración del Conocimiento SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017. a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

### **SEGUNDA**

La Capacidad SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017", a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

### **TERCERA**

La Organización SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima, Perú, 2017", a un nivel de significación de 0.05.; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

### **CUARTA**

La Habilidad SI influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima. Perú, 2017", a un nivel de significación del 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

## VII. RECOMENDACIONES

Establecer un medio de comunicación directa entre los colaboradores y la parte operativa, para no incurrir en costos adicionales, se recomienda lo siguiente:

1. Crear una bandeja centralizada, la cual pueda ser atendida por los analistas del área de Mesa de Control, el área de Riesgos y el área de Métodos y Procesos, en la cual los colaboradores de la red de oficinas a nivel nacional puedan elevar sus dudas respecto a los procesos y a la vez puedan dar su opinión. A través de la opinión de ambas partes se podrá crear una sinergia de ideas y de manera continua plantear mejoras a los procesos.
2. Elaborar un plan de seguimiento mensual, trimestral, semestral y anual, el cual deba contemplar fechas de visita a la red de agencias, dentro del plan contemplar capacitaciones en distintas habilidades, las cuales podrán ser planteadas por el equipo de recursos humanos y distintos miembros de la organización. Se tiene como objetivo mejorar las capacidades de los colaboradores. Adicionalmente se sugiere la visita de sus jefes zonales, regionales y sobre todos de su Gerencia Comercial, ya que los ejecutivos de la red comercial reclaman la falta de presencia de sus líderes.
3. Elaborar capacitaciones de forma presencial, realizar evaluaciones las cuales hagan participes a todos los miembros de la organización, ya que no siempre es bueno ser juez y parte, ¿Por qué no ser evaluados nosotros por nuestros ejecutivos?, necesitamos elaborar un plan reconocimiento estructurado el cual tenga una fusión mixta entre lo monetario y ofrecimiento de una línea de carrera sólida.

4. Solicitar a casa matriz que los materiales didácticos de auto capacitación estén adaptados a términos de nuestro de nuestro país o que en su defecto sean desarrollado o adaptado por nuestro personal de recursos humanos, el cual se encargue de adaptar el material a nuestra realidad, leyes y procedimientos vigentes bajo lo normando por las autoridades competentes.
  
5. Realizar actividades de integración entre las áreas de la empresa, en las cuales podamos generar vínculos entre nuestros colaboradores y así poder reducir las brechas de comunicación que existen entre ciertas áreas de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arambarri B. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos* Universidad de Córdoba. España. Doctorado
2. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
3. Coello A. (2013-2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Universidad de Guayaquil. Ecuador. Licenciatura.
4. Eloy Albino Moreno (2012) *Administración del Conocimiento* 2012.
5. Hernández S., Hernández C., & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill Interamericana
6. Morales del Pozo (2013), *La administración en la sociedad del conocimiento*, Primera Edición, Sitio Biblioteca Nacional
7. Morales del Pozo (2013). *La Administración en la sociedad del conocimiento*. Primera Edición Huancayo - Perú.
8. Revilla E. (1998). *La Organización que aprende hacia la Gestión del Conocimiento*. Comunicación presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.
9. Rueda M. (2014). *La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la información: Relaciones disciplinares y profesionales*. Universidad Carlos III de Madrid. España. Doctorado.



10. Sum M. (2015). *"Motivación y desempeño laboral. (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)"*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Licenciatura
11. William B. Werther (2014), *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano*, Editorial: McGraw-Hill Interamericana
12. Gómez Limaymanta, César Aurelio. (2011). *"Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio"*. La Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Magister.

# ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	VARIABLES de la investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Método, técnicas e Instrumentos
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cómo influye la administración del conocimiento en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Demostrar cómo influye la administración del conocimiento en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima, Perú. 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Principal</b></p> <p>La administración del conocimiento si influye en el desempeño laboral en los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>La administración del conocimiento</b></p> <p>La gestión de conocimiento y sus corrientes múltiples para realizarlo se han convertido en una de las principales cuestiones de estrategias de administración de personal actual. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa. Revilla (1998,140)</p>	<p><b>No experimental</b></p> <p>La investigación se basará en un diseño <b>No Experimental – Transversal</b>, ya que solo vamos a realizar un solo levantamiento de información.</p> <p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>La investigación es de tipo explicativa, porque trata de explicar cómo la variable independiente tiene la capacidad de influenciar sobre la variable dependiente.</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>Dado al tiempo en el cual vamos a ejecutar nuestro proyecto, la recolección de información y todo lo que incluye el proceso, se optó por realizar una investigación No Experimental – Transversal, ya que solo vamos a realizar una sola vez el levantamiento de información para su procesamiento y análisis.</p>	<p><b>Población</b></p> <p>Nuestra población va ser todos los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca, dentro de la cual tenemos incluidos a todos los colaboradores a nivel nacional. Los cuales presentan un rango de edad entre los 19 y 45 años. Son un total de 50 ejecutivos los cuales están conformadas por los ejecutivos de plataforma, sub gerente y gerentes, se va evaluar a todos los colaboradores ubicados dentro de cada oficina con excepción de los cajeros, ya que ellos no están contemplados dentro del proceso del levantamiento de cualquier de sus dos modalidades (Préstamo Personal o de Consumo)</p>	<p><b>Método</b></p> <p>El método empleado es la encuesta, debido a que es la opción que más se adapta a nuestro proyecto y es de un mayor entendimiento, fácil tabulación y entendimiento.</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Emplearemos el cuestionario, compuesto el cual estará compuesto por un total de 30 preguntas de las cuales 15 preguntan se derivan de los indicadores de la variable independiente y las otras 15 preguntas de la variable dependiente. El instrumento será aplicado a todos los colaboradores inmersos en el proceso de levantamiento de crédito ( Los ejecutivos de plataforma, sub gerente y gerentes)</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cómo influyen las capacidades en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima, Perú. 2017?</p> <p>¿Cómo influye la organización en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca Lima, Perú 2017?</p> <p>¿Cómo influye las habilidades en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima, Perú. 2017?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Demostrar cómo influyen las capacidades en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.</p> <p>Demostrar cómo influye la organización en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.</p> <p>Demostrar cómo influyen las habilidades en el desempeño de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Secundarias</b></p> <p>Las capacidades si influyen en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.</p> <p>La organización si influye en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.</p> <p>Las habilidades si influyen en el desempeño laboral de los ejecutivos del área comercial del Banco Azteca. Lima. Perú. 2017.</p>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>El desempeño laboral</b></p> <p>Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa.</p>			

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	VALORES O CATEGORÍAS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> <b>LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	CAPACIDAD	EFICIENCIA	1,2	<b>LIKERT</b> Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces si a veces no =3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	<b>ALTA = (73 a 100)</b>  <b>MEDIA = (47 a 73)</b>  <b>BAJA = (20 a 46)</b>
		EFICACIA	3,4,5		
	ORGANIZACIÓN	MOTIVACIÓN	6,7,8		
		INFRAESTRUCTURA	9,10,11		
	HABILIDAD	CAPACITACIÓN	12,13		
		RECONOCIMIENTO	14, 15		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	LIDERAZGO	CONTROL	16, 17, 18	<b>LIKERT</b> Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces si a veces no =3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	<b>BUENA = (73 a 100)</b>  <b>REGULAR = (47 a 73)</b>  <b>MALA = (20 A 46)</b>
		EMPODERAMIENTO	19,20		
	VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	HONESTIDAD	21, 22		
		TRABAJO EN EQUIPO	23, 24, 25		
		LEALTAD	26, 27, 28		
		RESPECTO Y COFIANZA	29 Y 30		

## Anexo 3: Instrumentos

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN

### ENCUESTA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EJECUTIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO AZTECA

#### ESTIMADO COLABORADOR:

La presente Encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre las competencias de gestión y gerencia dentro de la Institución que usted administra; los resultados de esta investigación le ayudará a su aptitud y actitud de liderazgo dentro de su trayectoria profesional.

#### RECOMENDACIÓN:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (X) en casillero por pregunta

Cada número equivale a:

5 = Siempre

4 = Casi Siempre

3 = A Veces sí a Veces no

2 = Casi Nunca

1 = Nunca

#### I. ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

##### I.1. CAPACIDAD

N°		5	4	3	2	1
<b>I.1.1. EFICIENCIA</b>						
1	Usted ante un problema utiliza su capacidad analítica					
2	Usted ante un problema busca una solución inmediata					
<b>I.1.2. EFICACIA</b>						
3	Usted en su trabajo tiende a planificar sus tareas					
4	Usted en su trabajo tiende a organizar sus tareas					
5	Usted se plantea una meta y la cumple					

##### I.2. ORGANIZACIÓN

N°		5	4	3	2	1
<b>I.2.1. MOTIVACIÓN</b>						
6	Usted se siente reconocido por la empresa					
7	Usted se siente valorado por la empresa					
8	Usted es innovador en sus funciones asignadas					
<b>I.2.2. INFRAESTRUCTURA</b>						
9	Usted cuenta con los sistemas adecuados para desempeñar sus funciones					
10	La empresa le brinda los recursos necesarios para realizar sus funciones					
11	Usted cuenta con los presupuestos adecuados para desempeñar sus funciones					

##### I.3. HABILIDAD

N°		5	4	3	2	1
<b>I.3.1. CAPACITACIÓN</b>						
12	Si se establecen nuevas campañas o procesos, recibe usted una debida inducción					
13	Si se establecen nuevas campañas o procesos, recibe usted toda la información					
<b>I.3.2. RECONOCIMIENTO</b>						
14	Usted se siente reconocido cuando cumple con las metas establecidas					
15	Usted recibe retroalimentación por parte de su superior, respecto a su desempeño					

#### II. DESEMPEÑO LABORAL

##### II.1. LIDERAZGO

N°		5	4	3	2	1
<b>II.1.1. CONTROL</b>						
16	Usted siente que su equipo de trabajo es escuchado por su superior inmediato					
17	En su área se elaboran planes de trabajo para poder llegar a las metas establecidas por la empresa					
18	En su área se realizan actividades de integración					
<b>II.1.2. EMPODERAMIENTO</b>						
19	Usted es informado oportunamente de cada vez que hay modificación en la empresa					
20	Usted se siente respaldado por su superior, en cada paso que da en la empresa					

##### II.2. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

N°		5	4	3	2	1
<b>II.2.1. HONESTIDAD</b>						
21	Usted se considera una persona íntegra					
22	Usted es transparente en todos sus actos					
<b>II.2.2. TRABAJO EN EQUIPO</b>						
23	Si un compañero necesita de su apoyo, usted lo apoyaría sin pensarlo dos veces					
24	Tiene usted claro cuales son sus funciones dentro de su equipo					
25	Si un compañero desea apoyarte, usted aceptaría dicho apoyo sin pensarlo dos veces					
<b>II.2.3. LEALTAD</b>						
26	Usted se considera un colaborador fiel a la organización					
27	Usted se considera una persona honorable y reconocida					
28	Usted inspira respeto y trato cordial con sus compañeros					
<b>II.2.3. RESPETO Y CONFIANZA</b>						
29	Usted se siente considerado por la empresa y sus compañeros de trabajo					
30	Usted siente deseos de superación y pasión por cumplir las metas					

## Anexo 4: Matriz de Instrumentos

### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: CAPACIDAD</b>								
1	Usted ante un problema utiliza su capacidad analítica	✓		✓		✓		
2	Usted ante un problema busca una solución inmediata	✓		✓		✓		
3	Usted en su trabajo tiende a planificar sus tareas	✓		✓		✓		
4	La competencia influye en la renovación de los productos que se procesan.	✓		✓		✓		
5	Usted se plantea una meta y la cumple	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN</b>								
6	Usted se siente reconocido por la empresa	✓		✓		✓		
7	Usted se siente valorado por la empresa	✓		✓		✓		
8	Usted es innovador en sus funciones asignadas	✓		✓		✓		
9	Usted cuenta con los sistemas adecuados para desempeñar sus funciones	✓		✓		✓		
10	La empresa le brinda los recursos necesarios para realizar sus funciones	✓		✓		✓		
11	Usted cuenta con los presupuestos adecuados para desempeñar sus funciones	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3: HABILIDAD		Si	No	Si	No	Si	No
12	Si se establecen nuevas campañas o procesos, recibe usted una debida inducción	✓		✓		✓	
13	Si se establecen nuevas campañas o procesos, recibe usted toda la información	✓		✓		✓	
14	Usted se siente reconocido cuando cumple con las metas establecidas	✓		✓		✓	
15	Usted recibe retroalimentación por parte de su superior, respecto a su desempeño	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

**SI EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Mg. MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL, VICTOR MANUEL**

DNI: **06722070**

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMÁTICO**



.....  
**Mg. Miguel de Priego Carbajal, Victor**

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**13 de Febrero del 2017**

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO</b>								
16	Usted siente que su equipo de trabajo es escuchado por su superior inmediato	✓		✓		✓		
17	En su área se elaboran planes de trabajo para poder llegar a las metas establecidas por la empresa	✓		✓		✓		
18	En su área se realizan actividades de integración	✓		✓		✓		
19	Usted es informado oportunamente de cada vez que hay modificación en la empresa	✓		✓		✓		
20	Usted se siente respaldado por su superior, en cada paso que da en la empresa	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: D.2. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN</b>								
21	Usted se considera una persona íntegra	✓		✓		✓		
22	Usted es transparente en todos sus actos	✓		✓		✓		
23	Si un compañero necesita de su apoyo, usted lo haría sin pensarlo dos veces	✓		✓		✓		
24	Tiene usted claro cuáles son sus funciones dentro de su equipo	✓		✓		✓		
25	Si un compañero necesita de su apoyo, usted lo haría sin pensarlo dos veces	✓		✓		✓		
26	Usted se considera un colaborador fiel a la organización	✓		✓		✓		
27	Usted se considera una persona honorable y reconocida	✓		✓		✓		
28	Usted inspira respeto y trato cordial con sus compañeros	✓		✓		✓		
29	Usted se siente considerado por la empresa y sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
30	Usted se siente considerado por la empresa y sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**SI EXISTE SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL, VICTOR MANUEL**

**DNI: 06722070**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO**



.....

**Mg. Miguel de Priego Carbajal, Victor**

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**13 de Febrero del 2017**



VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: CAPACIDAD</b>								
1	Usted ante un problema utiliza su capacidad analítica	✓		✓		✓		
2	Usted ante un problema busca una solución inmediata	✓		✓		✓		
3	Usted en su trabajo tiende a planificar sus tareas	✓		✓		✓		
4	La competencia influye en la renovación de los productos que se procesan.	✓		✓		✓		
5	Usted se plantea una meta y la cumple	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN</b>								
6	Usted se siente reconocido por la empresa	✓		✓		✓		
7	Usted se siente valorado por la empresa	✓		✓		✓		
8	Usted es innovador en sus funciones asignadas	✓		✓		✓		
9	Usted cuenta con los sistemas adecuados para desempeñar sus funciones	✓		✓		✓		
10	La empresa le brinda los recursos necesarios para realizar sus funciones	✓		✓		✓		
11	Usted cuenta con los presupuestos adecuados para desempeñar sus funciones	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDAD</b>								
12	Si se establecen nuevas campañas o procesos, recibe usted una debida inducción	✓		✓		✓		
13	Si se establecen nuevas campañas o procesos, recibe usted toda la información	✓		✓		✓		
14	Usted se siente reconocido cuando cumple con las metas establecidas	✓		✓		✓		
15	Usted recibe retroalimentación por parte de su superior, respecto a su desempeño	✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

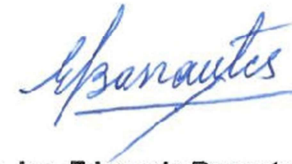
**SI EXISTE SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

**DNI: 25651955**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO**



**Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos**

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**13 de Febrero del 2017**

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO</b>								
16	Usted siente que su equipo de trabajo es escuchado por su superior inmediato	✓		✓		✓		
17	En su área se elaboran planes de trabajo para poder llegar a las metas establecidas por la empresa	✓		✓		✓		
18	En su área se realizan actividades de integración	✓		✓		✓		
19	Usted es informado oportunamente de cada vez que hay modificación en la empresa	✓		✓		✓		
20	Usted se siente respaldado por su superior, en cada paso que da en la empresa	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: D.2. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN</b>								
21	Usted se considera una persona íntegra	✓		✓		✓		
22	Usted es transparente en todos sus actos	✓		✓		✓		
23	Si un compañero necesita de su apoyo, usted lo haría sin pensarlo dos veces	✓		✓		✓		
24	Tiene usted claro cuáles son sus funciones dentro de su equipo	✓		✓		✓		
25	Si un compañero necesita de su apoyo, usted lo haría sin pensarlo dos veces	✓		✓		✓		
26	Usted se considera un colaborador fiel a la organización	✓		✓		✓		
27	Usted se considera una persona honorable y reconocida	✓		✓		✓		
28	Usted inspira respeto y trato cordial con sus compañeros	✓		✓		✓		
29	Usted se siente considerado por la empresa y sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
30	Usted se siente considerado por la empresa y sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**SI EXISTE SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

**DNI: 25651955**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO**



**Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos**

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Perinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**13 de Febrero del 2017**

