

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la  
municipalidad distrital de Papayal, Tumbes, 2018.**

**TESIS**

**Para optar el título de Licenciado en Administración**

**Autor, Iván Daniel Moscoso Agurto**

**Autor, Frank Antony Macas Benites**

**Tumbes, Perú**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la  
municipalidad distrital de Papayal, Tumbes, 2018.**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. Merino Velásquez Jesús (presidente)** \_\_\_\_\_

**M. Sc. Sánchez Ancajima Raúl Alfredo (secretario)** \_\_\_\_\_

**Mg. Álamo Barreto, José Viterbo (vocal)** \_\_\_\_\_

**Tumbes, Perú**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la  
municipalidad distrital de Papayal, Tumbes, 2018.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su  
contenido y forma.**

**Moscoso Agurto Iván Daniel (Autor) \_\_\_\_\_**

**Macas Benites Frank Antony (Autor) \_\_\_\_\_**

**Magister. Infante Carrillo Rubén Edgardo (Asesor) \_\_\_\_\_**

**Tumbes, Perú**

**2019**

## **Acta de revisión y defensa de tesis**

## **Dedicatoria**

---

---

Gracias a Dios por cristalizar mis anhelos profesionales. A mis padres Wilder y Rosa Elvira, por confiar en mi persona y darme la seguridad en la toma de decisiones de la vida.

---

---

## **Agradecimiento**

=====

A mi Alma Mater. A mis profesores por darme las sabias lecciones que contribuyeron a formarme un profesional íntegro.

=====

**Iván Daniel, Moscoso Agurto**

## **Dedicatoria**

=====

A Dios, por brindarme el saber para lograr esta meta académica. A mi padre Teowaldo Arístides y a mi madre Marlene por inculcarme los valores de un buen ciudadano. A mi esposa Gianella Elizabeth y a mi hijo Sebastián Elián por su comprensión y cariño verdadero.

=====

## **Agradecimiento**

=====

A la Universidad Nacional de Tumbes, Alma Mater. A mis profesores por sus clases aleccionadoras. A mis compañeros por su motivación constante. A mis amigos por su motivación.

=====

**Frank Antony Macas Benites**

## ÍNDICE GENERAL

|  |           |
|--|-----------|
| RESUMEN .....  | xi        |
| ABSTRACT .....   | xii       |
| INTRODUCCIÓN .....   | 13        |
| <b>CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>                 | <b>16</b> |
| 1.1. Antecedentes .....  | 16        |
| 1.2. Bases teórica - científicas .....                             | 20        |
| 1.2.1 Gestión del conocimiento .....                               | 20        |
| 1.2.2 Efectividad organizacional .....                             | 34        |
| 1.3 Definición de términos.....                                    | 39        |
| <b>CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>                     | <b>42</b> |
| 2.1 Tipo y diseño de investigación .....                           | 42        |
| 2.2. Población, muestra y muestreo. ....                           | 43        |
| 2.3. Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos..... | 43        |
| 2.4. Procesamiento y análisis de información .....                 | 46        |
| 2.5. Variables y operacionalización .....                          | 46        |
| <b>CAPÍTULO III: RESULTADOS. ....</b>                              | <b>50</b> |
| <b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN .....</b>                                | <b>61</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>65</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>                                       | <b>66</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>71</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Reconocimiento por trabajo realizado.....                          | 50 |
| Figura 2: incentivos de acuerdo a la labor que realiza.....                  | 51 |
| Figura 3: Participación laboral y comunicación con sus superiores. ....      | 51 |
| Figura 4: Participación laboral de todos sus compañeros de trabajo.....      | 52 |
| Figura 5: Capacidad y competencia para realizar funciones y/o tareas. ....   | 52 |
| Figura 6: Habilidades puesta a prueba en los trabajo de su área laboral..... | 53 |
| Figura 7: Conocimiento de la labor que desempeñan.....                       | 53 |
| Figura 8: Ambiente laboral saludable en la institución .....                 | 54 |
| Figura 9: Condiciones adecuadas del puesto de trabajo.....                   | 54 |
| Figura 10: Satisfacción con la labor que desarrolla. ....                    | 55 |
| Figura 11: Recompensas de acuerdo a las labores.....                         | 55 |
| Figura 12: Seguridad laboral para los trabajadores.....                      | 56 |
| Figura 13: Promoción del desarrollo personal en lo trabajadores.....         | 56 |
| Figura 14: Identificación con el equipo de trabajo.....                      | 57 |
| Figura 15: Comunicación efectiva con el equipo de trabajo .....              | 57 |
| Figura 16: Liderazgo en el equipo de trabajo .....                           | 58 |
| Figura 17: Puntualidad en las labores realizadas .....                       | 58 |
| Figura 18: Orden y respeto a las normas institucionales. ....                | 59 |
| Figura 19: Presentación y pulcritud de los trabajadores .....                | 59 |
| Figura 20: Cumplimiento de las metas propuestas .....                        | 60 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabla 1: Estadístico de fiabilidad .....</b>   | <b>45</b> |
| <b>Tabla 2: Dimensiones de la variable Gestión.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Tabla 3: Dimensiones de la Variable. Efectividad organizacional.....</b>                           | <b>48</b> |
| <b>Tabla 4: Escala valorativa para la variable Gestión .....</b>                                      | <b>49</b> |
| <b>Tabla 5: Escala valorativa para la variable efectividad.....</b>                                   | <b>49</b> |
| <b>Tabla 6: Gestión del conocimiento y su contribución en la efectividad organizacional<br/>.....</b> | <b>60</b> |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Anexo 1: Matriz de consistencia.....</b>                            | <b>71</b> |
| <b>Anexo 2: Matriz de operacionalización.....</b>                      | <b>72</b> |
| <b>Anexo 3: Autorización para ejecución de proyecto de tesis .....</b> | <b>74</b> |
| <b>Anexo 4: Consentimiento informado .....</b>                         | <b>76</b> |
| <b>Anexo 5: Cuestionario .....</b>                                     | <b>77</b> |

## RESUMEN

El objetivo del trabajo fue determinar de qué manera la gestión del conocimiento contribuye a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes, 2018, se aplicaron encuestas a los 20 colaboradores. Los datos fueron procesados con el programa Excel, obteniéndose frecuencias, presentándolas en tablas y figuras. Las dimensiones de motivación, conocimiento, clima laboral, contenidas en gestión del conocimiento, la calidad de vida laboral, trabajo en equipo y disciplina laboral involucradas en la efectividad organizacional fueron expresadas con 53.75%, 46.66% y 56.66%, 53.33%, 56.66% y 48.75% respectivamente; cifras preocupantes porque están representada máxime 12 colaboradores. Se determinó el nivel de gestión del conocimiento en alto con el 50% representado por 10 colaboradores, contribuyendo a un nivel excelente del 55% de efectividad organizacional, que implica mejorar el capital intelectual mediante la creación, difusión y transferencia del conocimiento. Asimismo, describieron los elementos y factores de las dimensiones, afirmándose que no satisfacen las expectativas, existe incumplimiento de las metas establecidas y que las autoridades de la gestión municipal de turno no han desarrollado a plenitud el potencial intelectual de los colaboradores de acuerdo a la misión institucional.

Palabras clave: Capital intelectual, motivación, conocimiento, efectividad organizacional, competencia, calidad del servicio, gestión municipal.

## **ABSTRACT**

The objective of the work was to determine how knowledge management contributes to achieving organizational effectiveness in the District Municipality of Papayal, Tumbes Region, 2018, surveys were applied to the 20 employees. The data were with the Excel program, obtaining frequencies, presenting them in tables and figures. The dimensions of motivation, knowledge, working environment, contained in knowledge management, quality of work life, teamwork and work discipline involved in organizational effectiveness were expressed with 53.75%, 46.66% and 56.66%, 53.33%, 56.66% and 48.75% respectively; worrying figures because a maximum of 12 employees are represented. It was determined that the level of knowledge management is high with 50% representing 10 employees, contributing to an excellent level of 55% organizational effectiveness, which implies improving intellectual capital through the creation, dissemination and transfer of knowledge. They also described the elements and factors of the dimensions, stating that they do not meet the expectations, there is a breach of the established goals and that the municipal management authorities in turn have not fully developed the intellectual potential of the employees according to the institutional mission.

Keywords: Intellectual capital, motivation, knowledge, organizational effectiveness, competence, quality of service, municipal management.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende explicar de qué manera se gestiona el conocimiento de los colaboradores de la municipalidad y como contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Este estudio surge de la necesidad de potenciar el conocimiento de los trabajadores a partir de la gestión municipal, que permita un mejor desenvolvimiento administrativo de la institución edil orientándose el buen servicio a la comunidad de Papayal. De igual forma, nos permitirá sugerir algunas alternativas que posibiliten aplicar de una mejor manera el conocimiento de los trabajadores, y consecuentemente lograr mayor efectividad organizacional. En este enfoque Marcillo (2014), indicó que:

La gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan. El mismo que incide sobre las organizaciones donde se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

Hernández (2010), determinó que:

La innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones. Además, indica que la Gestión del Conocimiento es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar conocimiento dentro de la organización, es por ello que los líderes de la Gerencia deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos.

Este estudio se basa en las teorías de la doctrina administrativa en la línea de la gestión del talento humano y comportamiento organizacional, que fundamenta, Sveiby (2000), quien precisa que:

El principal valor de las empresas ya no reside en su capital tangible, sino en lo que se coincide en llamar capital intelectual o capital intangible. Este es un nuevo valor que no se registra en los balances de las empresas, pero que le proporciona una clara ventaja competitiva sobre las demás y justifica la diferencia, en algunos casos, notable, entre su valor en el mercado y su valor contable, es decir es el valor que genera ventajas competitivas y competencias distintivas.

Daft (2011), puntualiza que:

El primer paso para entender la efectividad organizacional es conocer las metas y estrategias organizacionales, así como el concepto de adaptar el diseño a varias contingencias. Las metas organizacionales representan el motivo de la existencia de una organización y los resultados que busca a fin de lograrlo. La efectividad organizacional es el grado al que una organización cumple con sus metas. La efectividad (o eficacia) es un concepto amplio. Implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales.

Sin duda, el recurso humano es el más importante en cualquier empresa, sea esta pública o privada y de cualquiera rama de la economía. La alcaldía del distrito de Papayal, no es ajena a ese concepto, por lo que caracterizar el personal que en ella labora, es fundamental, para que esto redunde la gestión del conocimiento en el mejoramiento de la efectividad organizacional, en su relación con las demás personas y en su forma de actuar. Si bien es cierto que, por lo general, las alcaldías no realizan procesos de vinculación de personas, por méritos, sino que son escogidos y nombrados por los alcaldes de turno, es importante que la alcaldía de Papayal, inicie un proceso de mejoramiento en la vinculación de sus colaboradores, lo que permitirá eficiencia y eficacia en las actividades que a diario se desarrollan y van en beneficio de toda una comunidad. La Caracterización de las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la Alcaldía de la Municipalidad Distrital de Papayal, plasmadas en el presente trabajo, es una herramienta de análisis para los gobernantes de turno quienes deben propender por iniciar la vinculación de su personal de acuerdo a la estructura administrativa de la entidad y terminar con las actuaciones administrativas

necesarias para su buen funcionamiento. La dinámica organizacional se ha visto afectada por diferentes desarrollos alrededor del mundo, cuyo impacto directa e indirectamente obliga a los directivos de la empresa a implementar estrategias y acciones tendientes a mantener la sostenibilidad y competitividad. Entre ellas se destaca la importancia que tiene la gestión del talento humano como garante de un buen funcionamiento interno que se reflejara en la imagen de la organización a partir de su accionar. Por lo anterior se puede afirmar que la gestión del conocimiento constituye el eje fundamental de la organización, razón por la cual las acciones de gestión de este factor requieren especial atención y de allí el diseño de programas, donde se identifican elementos que clarifican el rol estratégico del área de conocimientos; la consideración de las personas como elementos decisivos en la competitividad de las organizaciones, la visión sistémica de la gestión del conocimiento y su necesidad de que exista coherencia entre la gestión del conocimiento y la eficacia organizacional. Por lo anterior surge la necesidad de caracterizar las prácticas implementadas en la alcaldía de Papayal, en su proceso de gestión del conocimiento, con cuyos resultados se podrá replantear las estrategias y criterios definidos en el sistema adoptado por la institución afín de garantizar la optimización del proceso esencial para que exista un buen ambiente de trabajo que redunde en la atención a la comunidad. Por lo expuesto, acerca de la investigación sobre la gestión del conocimiento y la eficacia de la organización de la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, surge la duda de investigar gestión del conocimiento y la efectividad organizacional.

Ante escenario que se presenta se plantea la siguiente interrogante

¿De qué manera la gestión del conocimiento contribuye a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes, 2018?

Planteándose como hipótesis: La gestión del conocimiento contribuye manera positiva a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes; formulándose el objetivo general: determinar de qué manera la gestión del conocimiento contribuye a lograr la efectividad organizacional; para alcanzar este propósito se describieron sus elementos de la gestión del conocimiento: motivación, conocimiento y el clima laboral, y se analizaron los factores de la efectividad organizacional: Calidad de vida, trabajo en equipo y disciplina laboral.

# CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LA LITERATURA

## 1.1. Antecedentes

En este capítulo se presentan aportes de investigaciones que guardan relación con el presente trabajo de tesis; estudios que han sido realizados en diferentes contextos.

Para Jara (2018) en su investigación titulada:

“Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud, 2018”. La investigación presentó como propósito demostrar que la gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud, 2018. Se utilizó como método el hipotético deductivo, con un diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por los trabajadores de la sede central del Ministerio de Salud. Se utilizó el muestreo no probabilístico de carácter censal. La construcción y validación de los instrumentos se ha considerado la validez de contenido y de constructo, mediante la Técnica de Opinión de Expertos y su instrumento es el informe de juicio de expertos de las variables de estudio; se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas tipo Escala de Likert. Para la confiabilidad de los instrumentos se usó Alpha de Cronbach. Las encuestas nos permitieron recoger la muestra y demostrar las hipótesis planteadas. Concluyéndose que la gestión del talento humano influye en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la administración central del Ministerio de Salud – MINSA, 2018, donde la prueba de verosimilitud de ambas variables dependientes nos indica la significancia de 0,000; además, la información de ajuste de modelo nos indica que ambos son adecuados; y el índice de Nagelkerke nos indica la influencia de 44,4% sobre la variable mejoramiento de la gestión pública y 24,4% sobre la variable desempeño laboral. .

Marcillo (2014), estudio que se respalda en los antecedentes internacionales; en la Universidad Privada Antenor Orrego, se investigó sobre un:

“Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabí”. Cuyo objetivo es determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones del desempeño por competencias laborales para mejorar la eficacia y eficiencia de los empleados de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. La conclusión de esta tesis doctoral, resume, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan. El mismo que incide sobre las organizaciones donde se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

Hernández (2010), en su investigación titulada:

“Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín”, para optar el título de especialista en Gerencia de Servicios de Información, realizado en la ciudad de Medellín, Colombia concluye que la innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones. Además indica que la Gestión del Conocimiento es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar conocimiento dentro de la organización, es por ello que los líderes gerenciales, deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos.

Rueda (2014), en su tesis titulada:

“Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales”, realizada en la ciudad de Getafe, España concluye que la relación gestión del conocimiento/ventaja competitiva es sólida tan igual que la relación gestión del conocimiento/negocios, pues en un entorno supercompetitivo la búsqueda de elementos capaces de proporcionar una ventaja competitiva estable y duradera es una preocupación constante.

Henao y Puerto (2012), en su trabajo de investigación:

“La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva”, realizado en la ciudad de Bogotá, Colombia, concluye que en las organizaciones, como sociedades de personas, el recurso humano cuenta con el conocimiento que diariamente se está usando en el desarrollo de las operaciones diarias de la compañía. Es por esto, que el factor crítico de éxito para iniciar una organización de aprendizaje es con iniciativas que permita la transferencia de conocimiento explícito e implícito y sea ajustada a la cultura organizacional. La administración cuenta con un papel determinante a la hora de cambiar comportamientos y conductas, además de perseverar en el proyecto que traerá beneficios importantes para la organización en mediano y largo plazo. Además, indica que debido a los constantes cambios de liderazgo que pueden darse en una organización se puede tener como consecuencia una desorientación de los funcionarios al mismo tiempo que la entidad como tal no tenga un rumbo claro hacia el cuál ir. Es ahí donde surge la importancia de implementar un modelo de Gestión del Conocimiento que permita trabajar con experiencias pasadas y con una continuidad de procesos. Es preciso mencionar que (Henao y Puerto (2012), manifiestan también que la gestión del conocimiento en una entidad, va más allá de una documentación de procesos. Por el contrario, va más orientada a un cambio de cultura organizacional, ya que cada uno de los colaboradores, al salir de su trabajo todos los días, sientan que está contribuyendo a un objetivo claro al mismo tiempo que consiguen la satisfacción de crecer junto a una organización.

Celada (2014), en su tesis denominada:

“Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el municipio de Retalhuleu”, para optar el título de Administrador de Empresas, realizado en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala, concluye que el factor mejor calificado por los clientes en distintas empresas son los precios bajos, pero este factor lo posee más de una empresa en el medio, por lo que no es considerada como una ventaja competitiva sostenible ya que es fácil de imitar, en cambio la atención si es un factor valorado por los clientes, lo cual es un indicador que a partir de la diferenciación en la atención si se puede obtener una ventaja competitiva a largo plazo. Además, menciona que para alcanzar esa ventaja competitiva a partir de la diferenciación se debe trabajar la cultura organizacional de la empresa y crear una cultura de servicio y satisfacción al cliente.

Sifuentes (2014), en su tesis titulada:

“Estrategias de distribución y ventaja competitiva en comercializadoras mayoristas de abarrotes, ciudad de Huamachuco”, para optar el título de licenciada en administración, realizado en la ciudad de Huamachuco, Perú concluye que las ventajas competitivas más relevantes identificadas en su estudio son: “calidad en sus productos”, “variedad de línea y gama de productos” y “prestigio de marcas”. Además, indica que las estrategias de distribución que aplican las organizaciones también constituyen ventajas Competitivas. Otras estrategias no se les reconocen como tales, por no ser diferenciales, y no conferir posicionamiento en el mercado.

Los resultados de las investigaciones coinciden en que mientras mayor sea la gestión del conocimiento, la efectividad organizacional será mayor, así también mejor son las relaciones interpersonales y los logros institucionales tienen mayor probabilidad de hacerse realidad. Es en ese sentido que la investigación realizada constituye una herramienta/propuesta que es un aporte para mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones municipales.

## **1.2. Bases teórica - científicas**

Se han desarrollado las bases teóricas que dan sustento a nuestra investigación teniendo en cuenta la gestión del conocimiento y efectividad organizacional.

### **1.2.1 Gestión del conocimiento**

#### **Gestión**

Heredia (1985), indica que “La gestión es la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”. Así mismo Rementería (2008), afirma que “Es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Por su parte Mora (1999), plantea. Dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “El conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio”.

Por lo tanto, podemos conceptualizar la gestión como el conjunto de actividades estructuradas y alineadas por un objetivo, llevadas a cabo con iniciativa, esfuerzo y eficiencia en pro de la consecución de dicho objetivo.

#### **Conocimiento**

Guedez (2003), precisa que el “conocimiento es la capacidad de estructurar y asimilar datos en función de organizar razonamientos comprensivos y respuestas sintonizadas con las demandas particulares del entorno”. En el mismo orden Nonaka y Takeuchi (1995), expresan que “el conocimiento no solo consiste en procesar información sino en aprovechar percepciones, intuiciones y corazonadas para materializarlas en acciones o productos”. Por su parte Muñoz y Riverola (2003), se refieren “Al conocimiento como la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas”, mientras que Koulopoulos y Frappaolo (2001), definen “Al conocimiento como factor continuo de producción, que se origina y reside en el ser humano”.

Entendiendo al conocimiento como la capacidad de organizar, procesar y asimilar datos convertirlos en información y materializarlos en productos, soluciones de problemas o simplemente orientar las acciones.

### **Tipos de conocimiento**

Brooking (1997), indica que el conocimiento se puede clasificar en:

- a. Conocimientos idealistas (Por qué):  
Se refiere a conocimientos de visión, meta y paradigma. Estos conocimientos tienen una parte explícita, pero son fundamentalmente tácitos. Nos ayudan a identificar lo que es posible y crear nuestros propios objetivos y valores.
- b. Conocimientos sistemáticos (Qué): Se refieren a los conocimientos de la metodología del sistema, esquema y referencia. Se trata, básicamente, de conocimientos explícitos. Recurrimos a ellos para analizar razonamientos y elaborar nuevos enfoques y alternativas.
- c. Conocimientos pragmáticos (Cómo): Se refieren a los conocimientos relativos a la toma de decisiones y a los conocimientos objetivos. Son prácticos y, principalmente, explícitos.
- d. Conocimientos automáticos: se refieren a conocimientos de funcionamiento automatizado. La mayoría se acaba transformando en conocimientos tácitos.

Delors (1996), por su parte lo clasifica de la siguiente manera:

- a. Saber-Conocer:  
Hace referencia a los instrumentos de la comprensión, el conocimiento y el descubrimiento. Este tipo de conocimiento, es la base para aprender a aprender.
- b. Saber-hacer:  
Consiste en saber poner en práctica nuestros conocimientos y así poder influir en nuestro entorno ya sea inmediato o mediato.

c. Saber-vivir:

Hace referencia al descubrimiento del otro, a la convivencia, a la cooperación y participación en la sociedad, a la gestión y resolución de conflictos, al trabajo en equipo, etc.

Así mismo Tiwana (2002), considera que existen cuatro niveles o tipos de conocimiento profesional:

1. Know-what (Saber qué):

Representa el conocimiento cognitivo, esencial pero insuficiente.

2. Know-how (Saber cómo):

Hace referencia a la habilidad para transferir el conocimiento cognitivo al quehacer cotidiano, a la vida real.

3. Know-why (Saber por qué):

Es el conocimiento que fundamenta el know-how y que nos permite intervenir en situaciones desconocidas.

4. Care-Why (Atención en el por qué):

Representa la creatividad automotivada existente en la cultura organizativa. Se trata del más complejo de los conocimientos y, por tanto, el más difícil de tratar.

## **Capital intelectual**

Sveiby (2000), afirma:

Que El principal valor de las empresas ya no reside en su capital tangible, sino en lo que se coincide en llamar capital intelectual o capital intangible. Este es un nuevo valor que no se registra en los balances de las empresas, pero que le proporciona una clara ventaja competitiva sobre las demás y justifica la diferencia, en algunos casos, notable, entre su valor en el mercado y su valor contable, es decir es el valor que genera ventajas competitivas y competencias distintivas.

Por su parte Ordóñez de Pablos (1999), refiere:

Que el capital intelectual se compone de múltiples factores que giran en torno a un nuevo concepto, el del conocimiento. Se trata de activos poco cuantificables, como la formación técnica o especializada de los empleados, su

experiencia, los índices de fidelidad de sus clientes, la propiedad intelectual, las patentes, las nuevas formas de hacer negocios o las técnicas para captar nuevos clientes.

Por su parte Hernández (2010), entiende al capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a las empresas una ventaja competitiva en los mercados, cuyos elementos son:

- a. Capital Humano: son las personas de la organización, sus conocimientos, habilidades, sentimientos, principios, valores, estilos de comunicación, liderazgo; etc., todo lo relacionado con la comunicación grupal.
- b. Capital relacional: Son las relaciones de las personas que integran la organización con las personas que se encuentran en su entorno. Las buenas relaciones con el entorno proporcionan a la organización ventajas competitivas de alto valor; ellas, se facilitan con el uso de las herramientas tecnológicas.
- c. Capital estructural: Es todo aquel conocimiento que está inmerso en el diseño organizacional, en la cultura, en los sistemas tecnológicos y administrativos usados, en todos aquellos recursos de información que son patrimonio de la empresa. Además capital estructural es lo correspondiente a los derechos de propiedad intelectual como patentes sobre diseño y métodos de construcción de productos o métodos de implementación de servicios, lo correspondiente a los Copyright de libros, manuales, software, etc.

### **Definiciones de la Gestión del conocimiento.**

La gestión del conocimiento (GC), es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009, p.7)

Otter y Cortez (2003), mencionan:

Que la gestión del conocimiento, es manejar, administrar y aprovechar la información y para ello debe formar y reorganizar el capital Intelectual de una organización con el propósito de desarrollar la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe.

Por su parte Garcia (2003), indica:

Que la gestión del conocimiento es el conjunto de acciones sistemáticas que se organizan para crear conocimiento, mediarlo, difundirlo, y transferirlo dentro y fuera del contexto educativo. Por otra parte, solo aquellas organizaciones que han reconocido el potencial que representa el conocimiento y su administración y uso adecuado, han iniciado programas especiales relacionados con la gestión de conocimiento.

En tanto Belly (2004), afirma que “la gestión existe como práctica organizacional desde hace muchos años, en la época industrial lo que se gestionaba era lo tangible, hoy en la era del conocimiento se gestiona lo intangible”, así según Murray (2007), es la práctica de forma selectiva, de la aplicación de los conocimientos, de las experiencias anteriores a la toma de decisiones de actividades actuales, con el propósito expreso de mejorar la eficacia de la organización, todos elementos intangibles de una organización.

Así mismo Carballo (2006), ostenta:

Que es el conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a la empresa identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes futuros, además de conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos, dentro o fuera de la organización, protegiendo esos conocimientos y garantizando su disponibilidad. En el mismo orden Davenport (1999), la define “como el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, extractar y presentar la información de manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización”.

Por último, podemos consensuar en que la gestión de conocimiento se refiere al proceso sistemático, que se apoya en un conjunto de herramientas, técnicas e instrumentos, cuyas actividades de forma cíclica se alinean a la búsqueda, adquisición, almacenamiento y uso eficiente de conocimiento.

### **Objetivos de la gestión del conocimiento**

Peluffo y Contreras (2002), mencionan que la gestión del conocimiento persigue los siguientes objetivos:

- a. Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una organización por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento que estos poseen.
- b. Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.
- c. Construir marcos integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.
- d. Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento, conectar toda área aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.

Por su parte Pavez (2000), señala que con una eficiente gestión del conocimiento se pueden alcanzar los objetivos que se anotan a continuación:

- a. Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- b. Implantar estrategias orientadas al conocimiento.

- c. Promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento.
- d. Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento.
- e. Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los existentes y en el desarrollo de soluciones a los problemas.
- f. Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

La gestión del conocimiento por tanto como estrategia para la eficiencia y productividad organizacional, implica entender que ésta debe ser una estrategia que abarque a toda la organización y no sólo parte de ella.

Gradillas (2003), por su parte indica que los objetivos básicos de la gestión del conocimiento son los siguientes:

- a. Analizar y detectar las necesidades de conocimiento, establecer los mecanismos y espacios necesarios para adquirir, almacenar, compartir y transferir el conocimiento en el equipo y distribuir el conocimiento en función de sus necesidades y preferencias.
- b. Potenciar y mejorar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos para incrementar la eficiencia en el trabajo cotidiano. Materializar la experiencia y el saber-hacer que los miembros del equipo han adquirido a lo largo de su trayectoria.
- c. Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. Extraer el conocimiento que se encuentra disperso entre los miembros de una organización o red de conocimiento. Esencialmente, se persigue que el conocimiento existente sea más productivo.
- d. Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje. Hay que aprender más rápidamente y aplicar el nuevo conocimiento con la mayor eficiencia posible.
- e. Transformar el conocimiento de las personas en un bien común de la organización. Es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo. Ello elimina los riesgos de pérdidas de conocimiento y aumenta la velocidad de creación de conocimiento productivo.

- f. Alinear las capacidades y competencias individuales hacia las finalidades comunes, ya sea con las existentes, como con las nuevas que surjan para mejorar la ventaja competitiva.

### **Factores para el éxito de la gestión del conocimiento**

Arceo (2009), menciona la existencia de algunos factores críticos para la adopción exitosa de la gestión del conocimiento, estos factores han sido identificados por diversos autores, entre ellos Skyrme y Amidon (1997), Davenport (1999), Liebowitz (1999), quienes se puede decir, en general, que habla de los mismos factores genéricos, con algunas diferencias pero que convergen en los siguientes: Gestión de liderazgo y respaldo del personal directivo, cultura, estrategia y propósito, relacionado con la claridad de visión y lenguaje, recursos, procesos y actividades, entrenamiento y educación, gestión de recursos humanos, tecnologías de información, motivación, infraestructura organizacional y sistema de medición de GC.

Por su parte Davenport y Prusak (2000), señalan que, para definir el éxito en la gestión del conocimiento, deben emplearse los atributos siguientes:

- a. Expansión de los recursos asignados al proyecto, lo que incluye personal y presupuesto.
- b. Expansión del volumen de contenidos y uso del conocimiento
- c. Posibilidad de que el proyecto se sustente más allá de uno o dos individuos determinados, es decir, que el proyecto sea una iniciativa institucional en vez de individual.
- d. Comodidad en el nivel institucional con los conceptos de “conocimiento” y “gestión del conocimiento”.
- e. Algunas pruebas de rendimiento financiero, ya sea para la actividad misma de gestión del conocimiento o para toda la organización. Este vínculo puede no estar especificado estrictamente y puede ser solo perceptivo.

### **Los pilares de la Gestión del conocimiento**

Salazar (2003), menciona que los pilares de la gestión del conocimiento se pueden describir como se anota a continuación:

a. Personas:

En el desarrollo de una iniciativa de Gestión del Conocimiento, las personas son un elemento clave. La evaluación de esta dimensión comprende tanto el grado de conocimiento de las personas sobre la información y su adquisición, transformación y representación, como su motivación para actuar de acuerdo con dicha información.

b. Contexto:

Se considera como contexto tanto la cultura como el clima de la organización. El contexto es el entorno en el cual los procesos de generación de conocimiento deben ser cambiados o mejorados por la iniciativa de Gestión de Conocimiento. La cultura tiene que ver con las características propias y relevantes de la organización, sus costumbres, la manera de cómo se "hacen" las cosas, y el ambiente puntual que se vive debido al estado de ánimo del personal.

c. Información:

Una iniciativa de Gestión de Conocimiento debe sustentarse en la existencia de un conocimiento previo, depósito o repositorio de la información cristalizada, para que las personas puedan aprender y aplicar a su experiencia, y de esa forma, generar nuevo conocimiento útil para la organización.

d. Tecnología:

Constituye un gran facilitador de la Gestión del Conocimiento, un acelerador del proceso, un soporte a la hora de almacenar la experiencia de una organización que trabaja en torno a un objetivo común, en el ámbito de la generación de conocimiento.

### **Proceso de la gestión del conocimiento**

León, Castañeda y Sánchez (2007), indican que la gestión del conocimiento es un macroproceso clave en las organizaciones que se configura como una inmensa fuente de ventajas competitivas. Mencionan que diversos autores han elaborado diversas propuestas para dividir en fases, pasos o procesos, la gestión del conocimiento.

Son muchas las propuestas cada una de ellas presenta sus particularidades, pero sin duda destacan autores como Castañeda (2006), que propone que los procesos principales que componen la gestión del conocimiento como macroproceso esencial en las organizaciones son:

## **1. Conversión**

Es inherente a todos los procesos de la gestión del conocimiento, a partir antes de lograr un conocimiento organizacional, es necesario fomentar el conocimiento tácito personal, para luego realizar la conversión que recorre, en espiral, el ciclo: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito). El concepto de conversión, abordado en este contexto, es mucho más amplio y se centra en el curso ininterrumpido que sigue el conocimiento, durante el cual se transforma una y otra vez de tácito a explícito y viceversa. No se considera fuera de los procesos de la gestión del conocimiento, sino que puede analizarse desde dos aristas fundamentales:

- a. Representa en su interpretación más textual: un modelo independiente que refleja las cuatro formas de conversión del activo, según su modo de expresión en el macroproceso abordado y que asegura la creación del conocimiento organizacional a partir de la interacción en los diferentes niveles sociales (individuo, grupo, organización)
- b. Forma parte de los procesos que frecuentemente se asocian con los de la gestión del conocimiento: identificar, anclar, adquirir o desarrollar, según se precise, para dar lugar posteriormente a codificar, almacenar, distribuir y utilizar.

## **2. Identificación:**

La identificación del conocimiento es uno de los procesos clave de la gestión del conocimiento; sin embargo, no se aborda por todos los autores, debido tal vez a que se considera evidente. Es importante destacar que sin un análisis previo del estado del conocimiento organizacional y del entorno, el proceso no resulta eficiente. No obstante, aunque no se incluya entre los procesos, es considerada por algunos autores como la primera fase de la gestión del conocimiento. La identificación del conocimiento organizacional permite determinar: Los vacíos de conocimiento que existen en la institución, las fuentes de conocimiento y las vías de intercambio y las reglas constituidas para ello.

### **3. Anclaje, adquisición y desarrollo**

Estos tres pasos, que constituyen la esencia de las organizaciones que aprenden, son de manera aparente excluyentes el uno con respecto a los otros, pues cuando en las organizaciones se realice sólo uno de ellos, esto puede conllevar a realizar un segundo o tercer paso simultáneamente porque por ejemplo incluso, a partir del conocimiento existente o adquirido, puede desarrollarse nuevo conocimiento. El uso de cualquiera de estos tres pasos está directamente ligada a los resultados del paso anterior (Identificación), de allí podemos mencionar tres situaciones:

- a. Si el conocimiento se halla en la organización este debe anclarse mediante estrategias que le permitan retener el conocimiento, y potenciarlo.
- b. Si el conocimiento se encuentra en el entorno organizacional, debe adquirirse.
- c. Si el conocimiento no existe en ninguna de las dos variantes anteriores, debe desarrollarse en la propia organización.

Por este motivo y en función de implementar la estrategia adecuada, es de vital importancia disponer en las organizaciones la formulación de planes, programas o proyectos que permitan anclar el conocimiento existente, adquirir el de los colaboradores, y desarrollar nuevos conocimientos, es decir que integre y de respuesta a cualquiera de las tres situaciones mencionadas.

### **4. Codificación**

Implica la adopción de mecanismos adecuados para convertir el conocimiento en información y que esta pueda utilizarse por los miembros de la organización. La codificación corresponde al proceso de transformación del conocimiento a un formato que hace posible su conservación y transferencia como información. Existen herramientas que resultan útiles para codificar cierta clase de conocimiento como los diagramas de flujo, la creación de localizadores de expertos, manuales, etc.

No basta con hacer explicitar el conocimiento en información, para que este pueda compartirse se requieren acciones que permitan procesar dicho conocimiento para que esté realmente accesible. Entre dichas acciones que

son más comunes por su utilidad, se encuentra la clasificación de dicho conocimiento, proceso que origina términos categóricos como know-how (saber cómo), know- what (saber qué), know- who (saber quién), know – why (saber por qué).

### **5. Almacenamiento**

Una vez procesado el conocimiento se debe garantizar que se almacene el activo de modo que resulte fácil su búsqueda y recuperación. Es importante destacar que se debe almacenar sólo aquel conocimiento que, en el momento necesario, se recordará su existencia y dónde se depositó. Igualmente, existen vías y herramientas que permiten el almacenamiento del conocimiento: Repositorio de conocimiento, bases de datos de contenido, sistemas de gestión de documentos, bases de datos de empleados (conocimientos, formación, experiencias, etc.) y literatura especializada, entre otros.

### **6. Difusión**

El objetivo de esta etapa está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde sea más necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida. Vincula a las personas con la información explícita, sea mediante bases de datos u otro tipo de repositorios y permite la interacción persona- persona, ideal para compartir las mejores prácticas. Se distinguen como vías y medios: Los grupos de intercambio, los grupos de investigación, los círculos de calidad, las comunidades de práctica, las visitas interdepartamentales, los eventos de aprendizaje para compartir conocimientos específicos y experiencias y los sistemas de comunicación de respuesta a largo plazo (correo) o inmediata (chat, foros y listas de discusión, vía telefónica, etc.).

Este paso es convertir el conocimiento individual en organizacional para un mejor desempeño, incrementar el capital intelectual y evitar el referido riesgo de pérdida definitiva con la ausencia del experto.

### **7. Utilización**

Constituye el acto de aplicar el conocimiento a un problema determinado. La retroalimentación que genera el uso del conocimiento posibilita valorar la utilidad real de la fuente. Notemos que se gestiona el conocimiento para su utilización, pero también ocurre que por la retroalimentación que produce esta

acción puede convertirse nuevamente en el punto de partida para la creación del nuevo conocimiento.

## **8. Medición**

El accionar eficiente de los procesos de la gestión del conocimiento sin dudas contribuye a elevar considerablemente el capital intelectual de las organizaciones, por ello las organizaciones constantemente buscan identificar nuevos métodos para medirlo. Con esta medición se pretende conocer si los recursos intangibles de la organización se incrementan, perfeccionan o muestran un desempeño favorable o desfavorable. Cuando se comenta sobre la medición del conocimiento, siempre se piensa en la medición del capital intelectual, no obstante, resulta útil y necesario medir el desempeño de los procesos del conocimiento y con los resultados obtenidos, potenciar los resultados de la gestión del conocimiento en las organizaciones y a identificar su eficiente o deficiente accionar. Esto constituye un paso previo a la medición del capital intelectual que sin lugar a dudas, contribuye a elevarlo de manera significativa. No obstante, autores importantes como Probst, Raub y Romhardt (2001) plantean que no es posible esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación, es decir medir el desempeño de los procesos de conocimiento se refiere a evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas a las prácticas de la gestión del conocimiento con respecto a su aporte al desarrollo organizacional, para constatar en el terreno los resultados asociados a las variables que se han establecido en los criterios de desempeño.

Por su parte Rodríguez (2005), afirma que en la gestión del conocimiento se requiere el desarrollo de procesos para construir un sistema de mejoramiento y de logro en el desempeño general de la organización. Dicho proceso debe iniciar desde identificar que se hace y que es lo que sabe hacer la organización, se identifica que se requiera en el futuro y cuanto conocimiento ha de estar disponible. Por ello los pasos centrales del proceso de gestión del conocimiento son:

### **a. Identificación:**

Probst, Raub, y Romhardt (2001), indican que en este paso la organización identifica sólo los conocimientos que son útiles. Así mismo Castañeda (2006), manifiesta que, a partir de este diagnóstico imprescindible, las organizaciones que gestionan conocimiento pueden enfrentar la estrategia correcta en función

de: anclar, adquirir o desarrollar respectivamente en cada caso. Por medio de este proceso, se determinan los conocimientos esenciales y las necesidades intraorganizacionales en relación con los conocimientos existentes y los que se necesitan.

#### **b. Adquisición**

Proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, añadiendo el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. Probst, Raub, y Romhardt (2001), sobre la adquisición del conocimiento mencionan que es el proceso mediante el cual las organizaciones determinan la forma más factible en que se debe adquirir el activo. Tomando en cuenta que el conocimiento se expresa por medio de la información y que esta debe registrarse en documentos que respalden el accionar de la organización, se apunta que todo sistema que gestiona conocimiento debe disponer para el desarrollo del proceso de adquisición efectiva de los sistemas de información y de gestión documental.

#### **c. Transferencia**

Según Probst, Raub, y Romhardt (2001), dicen que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. La mejor forma de distribuir el conocimiento es creando canales informales basados en la confianza y en la cooperación. Como mencionan Davenport y Prusak (2001), la transferencia del conocimiento implica dos acciones. La primera acción se perfila a la transmisión y la segunda orientada a la absorción por parte de dicha persona o grupo. Ahora bien, si el conocimiento no es absorbido, no ha sido transferido, por ello es preciso tomar en cuenta tanto el medio a utilizar para la difusión de la información (canal), como la forma de comunicación (código).

#### **d. Utilización**

Barnes (2010), define la utilización del conocimiento como la actividad que manipula el conocimiento existente para generar un conocimiento nuevo o conseguir una exteriorización del mismo. Es decir, el hecho de que el uso del conocimiento se ubica casi al final del proceso, no es tan cierto como parece,

pues esta ubicación es relativa, debido a que los procesos de identificación, adquisición y distribución del conocimiento siempre se encuentran en consonancia con las necesidades. Por tanto, la utilización puede ser la parte final de la gestión del conocimiento o el punto de partida de un nuevo proceso de generación de este activo.

### **1.2.2 Efectividad organizacional**

Marchesnay (1993), Indica “Que la efectividad laboral es entendida como la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos, además del grado de satisfacción de los miembros de la organización respecto a los resultados obtenidos”; como menciona Arthur (1992) “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador”. Así mismo Kinicki (2003) se refiere “La efectividad como el logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa, en tal sentido y concordando con lo anterior Reddin (2009 ) comenta que “La efectividad es el grado en que el colaborador logra los resultados”.

Entendiendo así por efectividad laboral a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se ha definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas, es decir la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos. La efectividad engloba a la eficiencia y eficacia. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos. Covey (2014), señala:

Que una persona altamente efectiva debe destacar por: Ser proactivo, poner primero lo primero: Necesitamos organizar nuestras prioridades, pensar ganar/ganar, Antes que buscar ser comprendido, comprender; sinergizar: Trabajar en equipo, implica efectividad, confianza e innovación y afilar la sierra: Mantener y cumplir todos los demás hábitos para poder continuar.

## **Evaluación de la efectividad organizacional**

Daft (2011), precisa que:

El primer paso para entender la efectividad organizacional es conocer las metas y estrategias organizacionales, así como el concepto de adaptar el diseño a varias contingencias. Las metas organizacionales representan el motivo de la existencia de una organización y los resultados que busca a fin de lograrlo. La efectividad organizacional es el grado al que una organización cumple con sus metas. La efectividad (o eficacia) es un concepto amplio. Implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales. La efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales u operativas. La eficiencia es un concepto más limitado que pertenece al trabajo interno de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación. Se puede medir como la proporción de insumos y productos. Si una organización logra un nivel de producción determinado con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente. A veces la eficiencia conduce a la eficacia, aunque, en otras organizaciones, no hay relación alguna entre la eficiencia y la eficacia. Una organización puede ser sumamente eficiente y fracasar en alcanzar sus metas porque hace un producto para el que no hay demanda.

El mismo autor dice que:

Del mismo modo, una organización puede alcanzar sus metas de utilidad y ser ineficiente. Los esfuerzos por incrementar la eficiencia, sobre todo a través de una severa reducción de costos, también pueden causar que la organización sea menos efectiva. Es difícil determinar la efectividad general de las organizaciones, ya que son grandes, diversas y fragmentadas. Llevan a cabo muchas actividades simultáneamente, buscan múltiples metas y generan numerosos resultados, algunos de ellos a propósito y otros sin querer. Los gerentes determinan los indicadores que se medirán a fin de indicar la efectividad de sus organizaciones. En los estudios y encuestas se ha observado que a muchos gerentes se les dificulta el concepto de evaluar la efectividad con base en características que no son susceptibles de una

medición cuantitativa rígida. Sin embargo, los altos directivos de algunas de las principales empresas de la actualidad han encontrado nuevas formas de medir la efectividad, que incluyen el uso de dichas indicaciones “suaves” como la lealtad al cliente y el compromiso de los empleados.

## **Los Gerentes y la efectividad organizacional**

Gareth (2008), explica:

Que debido a que los gerentes son responsables de la utilización de los recursos organizacionales de tal manera que maximice la capacidad de una organización para crear valor, es importante comprender cómo evalúan el desempeño organizacional. Los investigadores que analizan lo que los directores generales y gerentes hacen han señalado que el control, la innovación y la eficiencia son los tres procesos más importantes que los gerentes utilizan para evaluar y medir su eficacia y la de sus organizaciones a la hora de crear valor.

En este contexto, **control** significa tener el control del ambiente externo y tener la capacidad de atraer recursos y clientes. **Innovación** significa desarrollar las habilidades y capacidades de una organización para que ésta pueda descubrir nuevos productos y procesos. También significa diseñar y crear nuevas estructuras y culturas organizacionales que mejoren la capacidad de una empresa para cambiar, adaptar y mejorar la manera en que funciona. **Eficiencia** significa desarrollar instalaciones de producción modernas al utilizar nuevas tecnologías de información que puedan producir y distribuir los productos de la empresa de manera oportuna y rentable. También significa introducir técnicas como los sistemas de información basados en Internet, administración de calidad total y sistemas de inventario justo a tiempo para mejorar la productividad. Para evaluar la efectividad con la que la organización enfrenta cada uno de estos tres retos, los gerentes pueden tomar uno de tres enfoques. Una organización es eficiente si: (1) puede asegurar habilidades y recursos escasos y valiosos externos a la organización (enfoque de los recursos externos); (2) coordinar creativamente los recursos con las habilidades de los empleados para innovar los productos y adaptarse a las

cambiantes necesidades de los clientes (enfoque de los sistemas internos); y (3) convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes terminados y servicios (enfoque técnico). (Gareth,2008)

A continuación, se explican los enfoques descritos por Gareth (2008):

### **El enfoque de los recursos externos: control**

Este enfoque permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente una organización administra y controla su ambiente externo. Por ejemplo, la capacidad de la empresa de influir en las percepciones de las partes interesadas a su favor y recibir una evaluación positiva de los participantes externos es muy importante para los gerentes y para la supervivencia de la organización. De manera similar, la capacidad de ésta de utilizar su ambiente y asegurar los recursos escasos y valiosos es otra indicación de su control del ambiente. Para medir qué tan eficientemente controlan el ambiente, los gerentes utilizan indicadores tales como el precio de las acciones, la rentabilidad y el retorno sobre la inversión, los cuales comparan el desempeño de su organización con el de otras compañías. Los directivos vigilan muy de cerca el precio de las acciones de su empresa por el impacto que tiene en las expectativas de los accionistas. De manera similar, en su intento por atraer clientes y medir el desempeño de su organización, los gerentes reúnen información acerca de la calidad de los productos de su empresa en comparación con los productos de sus competidores.

### **El enfoque de los sistemas internos: innovación**

Permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente funciona y opera una organización. Para ser eficiente, ésta necesita una estructura y una cultura que fomenten la adaptabilidad y las respuestas rápidas a las cambiantes condiciones del ambiente. La organización también tiene que ser flexible para que pueda acelerar la toma de decisiones y crear rápidamente productos y servicios. Las medidas de capacidad de una organización para la innovación incluyen la cantidad de tiempo que necesita para tomar una decisión, para poner nuevos productos en el mercado y para coordinar las actividades de los diferentes departamentos.

### **El enfoque técnico: eficiencia**

Permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente puede una organización convertir una cantidad fija de habilidades y recursos organizacionales en bienes terminados y servicios. La efectividad técnica se mide en términos de productividad y eficiencia (la proporción de resultados e insumos). Por eso, por ejemplo, un aumento en el número de unidades producidas sin utilizar mano de obra adicional indica una ganancia en productividad, y también lo hace una reducción en el costo de la mano de obra o de los materiales requeridos para producir cada unidad de salida. Las medidas de productividad son indicadores objetivos de la efectividad de las operaciones de producción de una organización. Por eso es común para los gerentes de línea de producción medir la productividad en todas las etapas del proceso utilizando indicadores como la cantidad de productos defectuosos o de material desperdiciado. Cuando encuentran maneras de aumentar la productividad, se les recompensa por reducir costos. En las organizaciones de servicio, donde no se produce ningún bien tangible, los gerentes de línea miden la productividad al utilizar indicadores como la cantidad de ventas por empleado o la proporción de bienes vendidos contra bienes devueltos para juzgar la productividad de los empleados. Para la mayoría de las actividades de trabajo, sin importar la complejidad, hay una manera de medir la productividad o el desempeño. En muchos ambientes las recompensas que se ofrecen a los empleados y gerentes están muy ligadas con las mejoras en la productividad, por lo que es importante seleccionar las medidas correctas para evaluar la efectividad. La actitud y motivación de los empleados y el deseo de cooperación son también factores importantes que influyen en la productividad y eficiencia.

### **Productividad**

Robbins y Coulter (2010), explican:

Que la productividad es una combinación de variables de personal y operaciones. Para mejorar la productividad, los gerentes deben poner atención a ambas. El fallecido W. Edwards Deming, un reconocido experto en calidad, creía que los gerentes, y no los trabajadores, eran la fuente principal de un

aumento en la productividad. Gutierrez (2014), refiere que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: **eficiencia** y **eficacia**. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados; en otras palabras, la eficacia se puede ver como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por **efectividad** se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar (Gutiérrez ,2014).

### **1.3 Definición de términos**

#### **Apropiabilidad**

Capacidad del propietario del conocimiento o recurso para recibir unos ingresos equivalentes al valor creado por el conocimiento o recurso.

#### **Carácter tácito**

Características de las habilidades y rutinas organizativas que las hace no explícitas y que sólo permite su desarrollo a través del aprendizaje mediante la acción.

**Comunicación.**

Es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.

**Competencias esenciales**

Recursos y capacidades de la empresa que resultan vitales para explicar el resultado de la actividad de la organización. En otras palabras, aquello que la empresa hace mejor que sus competidores.

**Desarrollo de competencias**

Desde la perspectiva social: Es la capacidad de solucionar problemas de manera eficaz y eficiente en un tiempo determinado. Desde la perspectiva pedagógica: Es la capacidad de resolver problemas utilizando el conocimiento, desde tres perspectivas recíprocas: saber (organización y sistematización de ideas), saber hacer (secuenciación ordenada de una para una resolución práctica) y saber ser (demostración de actitudes y valores positivos).

**Efectividad organizacional.**

Es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas.

**Eficacia**

Se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

**Eficiencia**

Se vincula a la utilización de los recursos en el cumplimiento de los objetivos, que es hacer bien ciertas cosas. Expresa la cantidad de salida generada por unidad de entrada. Significa hacer las cosas mejor de lo que hasta el momento se han hecho.

**Formación y capacitación**

Es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.

**Objetivos empresariales**

Niveles de desempeño que se pretenden alcanzar en el futuro.

**Productividad organizacional**

Se refiere a la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado.

**Toma de decisiones**

Función continua que desarrolla alternativas, establece criterios y sus ponderaciones, valora las alternativas y realiza una elección.

## **CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1 Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de Investigación.**

La presente investigación fue aplicada, puesto que se evaluó cada una de las variables en su estado natural, analizando de tal forma la problemática prevista, en cuanto a ello Sánchez y Reyes (2006) consideran que dicho tipo de estudio tiene la finalidad principal de dar solución a los problemas prácticos inmediatos en orden a transformar las condiciones. (Sanchez & Reyes, 2006)

La investigación tuvo carácter de tipo descriptivo, porque puso de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, así como la asociación directa que existe entre las variables. En este caso fue la actual situación en que se encuentran la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional de la Municipalidad Distrital de papayal, Región Tumbes. De la forma como se abordó la investigación, el tipo de investigación fue cuantitativa porque buscó determinar las características y el comportamiento de las variables, los datos fueron numéricos, se cuantificaron, empleándose frecuencias estadísticas; para su análisis se recogió e investigó datos sobre las variables y estudió las propiedades y sus fenómenos cuantitativos.

#### **Diseño de Investigación**

En este estudio se empleó el diseño no experimental, de tipo transversal, toda vez que no existió manipulación deliberada de variables gestión del conocimiento y efectividad organizacional y se centró en analizar el estado de las variables en un momento dado, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras (Hernández et al.; 2014). Además, a través de los instrumentos se obtuvo información necesaria para el análisis de la medición de variables; La recolección de datos se concretizaron en un solo corte de tiempo.

Se utilizó el diseño descriptivo, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

m = Muestra de estudio

Ox = Observaciones Gestión del conocimiento

Oy = Observaciones Efectividad organizacional

## **2.2. Población, muestra y muestreo.**

### **Población.**

La población estuvo constituida por funcionarios, personal administrativo y obrero en la condición de nombrado y contratado en el Régimen laboral Decreto Legislativo N° 276; que asciende a un total de 20 trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Papayal (MDP- UP-2018)

### **Muestra y muestreo**

La muestra estuvo representada por el mismo número de funcionarios, personal administrativo y obrero en la condición de nombrado y contratado en el Régimen laboral Decreto Legislativo N° 276, considerado en la población, por lo que la muestra fue de 20 colaboradores en total; aplicándose el muestreo no probabilístico.

## **2.3. Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

### **2.3.1. Métodos de investigación**

#### **a. Descriptivo,**

Porque permitió explicar las características de la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional, asimismo se analizó el comportamiento de cada una de las variables en la Municipalidad Distrital de papayal, determinando sus propiedades.

#### **b. Método cuantitativo**

Porque tuvo el propósito de explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.

### **c. Método deductivo**

Porque; se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas y así poder realizar potenciales recomendaciones.

### **2.3.2. Técnicas de recolección de datos.**

Según Bernal (2006), para la ejecución de la investigación se emplearon las siguientes técnicas:

#### **a. Análisis documental**

Se revisaron, analizaron y cuestionaron la literatura a través de textos, libros, revistas e informes de trabajos administrativos y de investigación, se compilaron información mediante fichas bibliográficas.

#### **b. Encuestas**

Se diseñaron cuestionarios de las variables gestión del conocimiento y la efectividad organizacional y se aplicaron tipo entrevista a los trabajadores, previa autorización de la autoridad (Ver Anexo N° 03, 04 y 05)

### **2.3.3. Instrumentos**

#### **a. Cuestionario**

Se diseño un cuestionario por cada variable y las preguntas corresponden a sus propios indicadores con diferentes alternativas en escala de Likert que fueron aplicados a los funcionarios, servidores administrativos y obreros de la Municipalidad Distrital de Papayal.

#### **b. Fichas bibliográficas**

Se emplearon estos instrumentos para consignar la información que se extrajeron de libros, revistas, boletines e informes relacionados con las variables en estudio

#### **c. Libreta de apuntes**

Instrumento que permitieron hacer anotaciones de incidencia y/o ocurrencia de los indicadores durante la ejecución del trabajo de investigación.

## 2.4. Confiabilidad y validez del Instrumento.

“La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el Alfa de Cronbach”. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados”

“Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación” (Welch y Comer, 1988).

Para el cálculo de la fiabilidad del instrumento se procedió con una prueba piloto compuesta por 12 usuarios que laboran en la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2019, cabe indicar que este tipo de instrumento es aplicado en la mayoría de las investigaciones realizadas.

**Tabla 1: Estadístico de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
|------------------|--|----------------|
| .934             | .946   | 20             |

**Fuente: Cuestionario**

En índice de Confiabilidad Alfa de Cronbach presenta un valor de 0,946 para las 20 preguntas es decir se afirma que existe confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo a la teoría. Se procedió a utilizar la técnica de la entrevista mediante la aplicación de un instrumento plasmado en un cuestionario para cada variable compuesto por 20 preguntas en escala de Likert (Tabla 1)

## **2.4. Procesamiento y análisis de información**

Una vez recogida la información, se procedió a ordenar las preguntas obtenidas de las encuestas realizadas para luego clasificarlas, se empleó el programa Excel que permitieron efectuar cálculos matemáticos y la presentación en figuras y tablas, las mismas que nos mostrarán las variaciones de acuerdo a los planteamientos que se aplicarán en las relaciones que se efectuarán de los factores propuestos. A continuación se procedió a realizar el análisis de la información efectuándose de manera coherente con el propósito de obtener resultados de acorde con la investigación que se está ejecutando y de esta forma se determinó de qué manera la gestión del conocimiento contribuye a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes.

## **2.5. Variables y operacionalización**

### **Variable 1: Gestión del conocimiento**

#### **Definición conceptual**

Es crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva (Daedamun, 2003).

#### **Definición operacional**

Los datos para la variable Gestión del Conocimiento se obtuvieron mediante la técnica de la encuesta, el instrumento plasmado en un cuestionario con 10 preguntas en escala de Likert: De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I) = 2, En desacuerdo (ED)= 1, aplicado a los 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2018. Tabla 2. (Ver Anexos N° 01 y 02)

#### **Dimensiones e indicadores:**

##### Motivación

Indicadores: Reconocimiento, incentivo salarial y participación.

##### Conocimiento

Indicadores: Competencias, habilidades y conocimiento.

##### Clima Laboral

Indicadores: Medio ambiente laboral y satisfacción laboral.

**Tabla 2: Dimensiones de la variable Gestión del conocimiento**

| Dimensiones   | Preguntas    | Valor Mínimo | Valor Máximo |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Motivación    | 1, 2, 3, 4,  | 4            | 12           |
| Conocimiento  | 5, 6, 7      | 3            | 9            |
| Clima laboral | 8, 9, 10     | 3            | 9            |
| V. Gestión C. | del 01 al 10 | 10           | 30           |

Fuente: Cuestionario

## **Variable 2: Efectividad organizacional**

### **Definición conceptual**

Es la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con una labor y satisfacción laboral (Chiavenato. , 2009).

### **Definición operacional**

Los datos para la variable Efectividad organizacional se obtuvieron mediante la técnica de la encuesta, el instrumento plasmado en un cuestionario con 10 preguntas en escala de Likert: De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I) = 2, En desacuerdo (ED)= 1, aplicado a los 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2018.

La escala de Likert:

De acuerdo..... (DA) =3  
 Indeciso ..... (I) = 2  
 En desacuerdo..... (ED) = 1

### **Dimensiones e indicadores.**

-Calidad de vida.

Indicadores: Recompensas, seguridad laboral, desarrollo personal.

-Trabajo en equipo.

Indicadores: Identificación, comunicación y liderazgo.

#### -Disciplina laboral

Indicadores: Puntualidad, orden, presentación personal y cumplimiento de metas.

Para operacionalizar las variables, se empleó una escala de Likert, que se construyó en función de una serie de ítems de los indicadores en este caso de la variable Gestión del conocimiento: motivación, conocimiento y clima laboral, que reflejan una actitud positiva o negativa, acerca de la variable dependiente Efectividad organizacional: Calidad de vida, trabajo en equipo y disciplina laboral. Cada ítem estuvo estructurado con diferentes alternativas de respuesta, que fueron dirigida a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes; con el objetivo de determinar de qué manera la gestión del conocimiento contribuye a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes, 2018.

La matriz de consistencia y operacionalización de variables se encuentra en Tabla 3 y en los Anexos N° 01 y 02

**Tabla 3: Dimensiones de la Variable. Efectividad organizacional.**

| Dimensiones         | Preguntas      | Valor Mínimo | Valor Máximo |
|---------------------|----------------|--------------|--------------|
| Calidad de Vida.    | 11, 12, 13     | 3            | 9            |
| Trabajo en Equipo.  | 14, 15, 16,    | 3            | 9            |
| Disciplina laboral. | 17, 18, 19, 20 | 4            | 12           |
| V. Efectividad O.   | Del 11 al 20   | 10           | 30           |

Fuente: Cuestionario

Los datos obtenidos fueron procesados en tres categorías: para relacionar las variables en estudio. La variable gestión del conocimiento tiene 10 preguntas y el puntaje máximo asignado para la escala más alta: De acuerdo es de tres puntos y la menor de encontrarse, en desacuerdo es de un punto, como resultado tenemos que el puntaje máximo sería de 30 puntos y el mínimo de 10 puntos, que distribuidos equitativamente en tres categorías: alta, media y baja, tenemos los resultados de la tabla 4.

**Tabla 4: Escala valorativa para la variable Gestión del conocimiento.**

| <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> |
|---------------------|----------------|
| Alto                | 24 a 30        |
| Medio               | 17 a 23        |
| Bajo                | 10 a 16        |

**Fuente: Cuestionario**

La escala valorativa para la variable efectividad organizacional, tiene 10 preguntas, el mayor puntaje asciende a 30 puntos y el mínimo puntaje es de 10 puntos, que distribuidos en tres categorías para la calificación de excelente, buena y regular, la podemos apreciar en la Tabla 5.

**Tabla 5: Escala valorativa para la variable efectividad organizacional**

| <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> |
|---------------------|----------------|
| Excelente           | 24 a 30        |
| Buena               | 17 a 23        |
| Regular             | 10 a 16        |

**Fuente: Cuestionario**

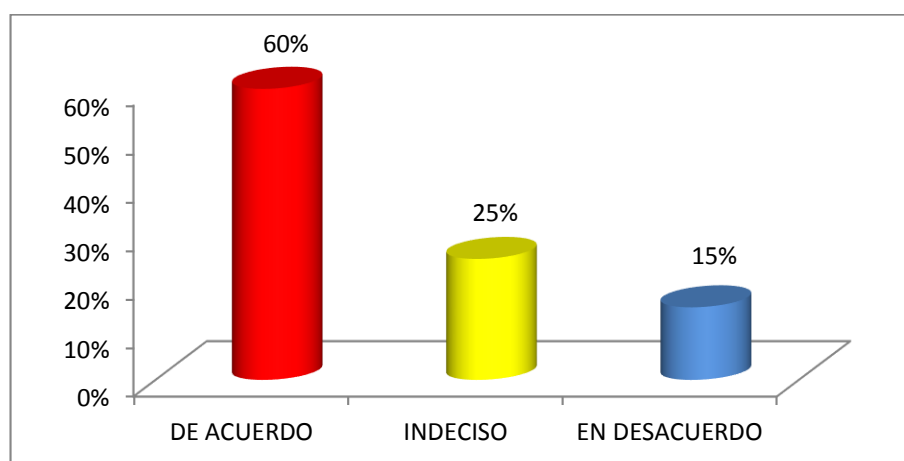
## CAPÍTULO III: RESULTADOS.

En este capítulo se presentan los resultados, después de haberse procesado las encuestas que fueron aplicadas a funcionarios, personal administrativo y obrero, que laboran en la Municipalidad Distrital de Papayal; información relacionada con las variables gestión del conocimiento y la efectividad organizacional; describiéndose en tablas y figuras, como se aprecian a continuación:

**Para el Objetivo específico 1:** Describir las dimensiones de la gestión del conocimiento en la Municipalidad Distrital de Papayal.

### Motivación

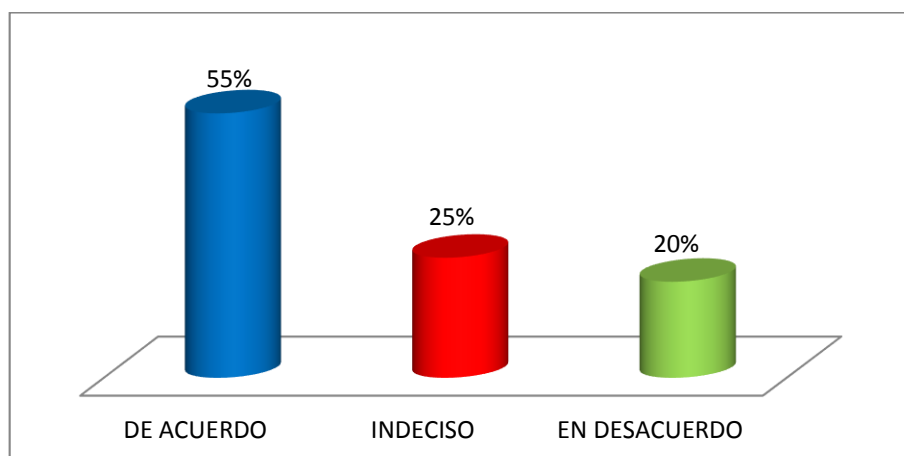
En la Fig. 1, muestra que los directivos, personal administrativo y obrero, que laboran en la Municipalidad Distrital de Papayal, se le hace un reconocimiento por el trabajo que realiza, el 60% expresaron que están de acuerdo, indecisos 25% y en desacuerdo un 15%.



**Figura 1: Reconocimiento por trabajo realizado.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

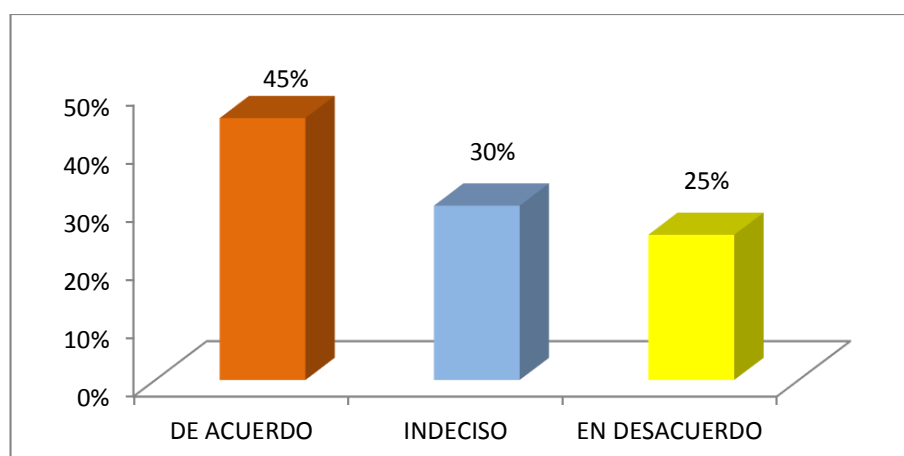
Los colaboradores de la institución edil dijeron que están de acuerdo en 55%, de que se les otorga incentivos, respondieron de manera indecisa el 25% y en desacuerdo el 20%, resultado preocupante, por los incentivos que se le otorga a trabajo (Fig. 2).



**Figura 2: incentivos de acuerdo a la labor que realiza.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

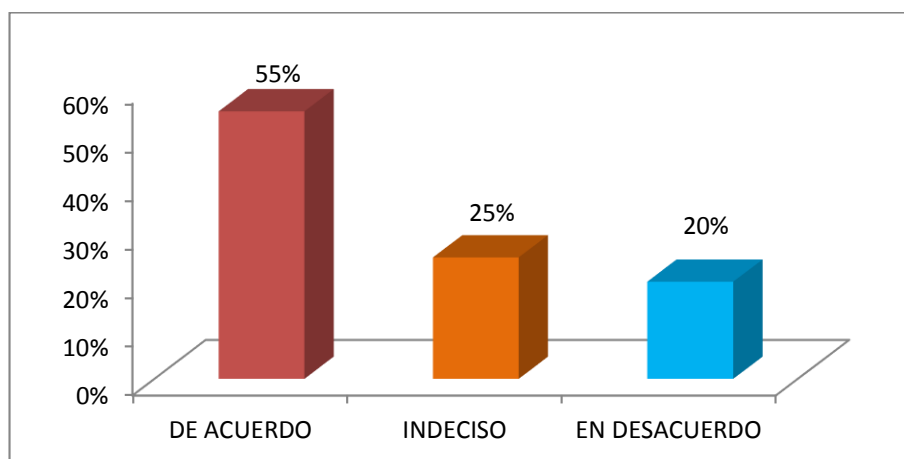
Se puede distinguir en la Fig.3, que del total encuestados el 45% indicaron estar de acuerdo, señalaron su indecisión el 30% y expresaron su desacuerdo el 25%, en lo que se refiere a su participación laboral y comunicación respecto a la formulación de planes y toma de decisiones.



**Figura 3: Participación laboral y comunicación con sus superiores.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

En la Fig. 4, se puede apreciar que el personal encuestado respondió con relación a la participación laboral de todos sus compañeros de trabajo, expresaron estar acuerdo el 55%, opinaron su indecisión el 25% y respondieron estar desacuerdo el 20%.

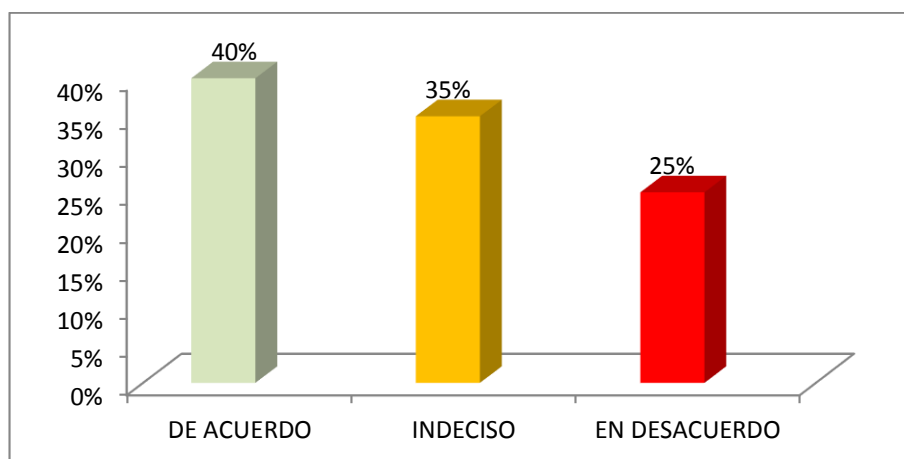


**Figura 4: Participación laboral de todos sus compañeros de trabajo.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

### Conocimiento

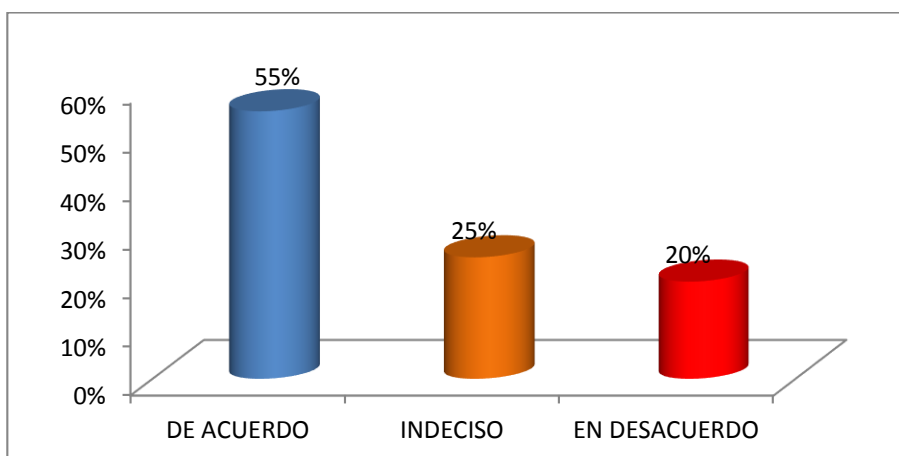
En cuanto a la capacidad y competencia que posee para ejecutar las labores encomendadas, del total de encuestados el 40% indicaron estar de acuerdo, el 35% señalaron estar indecisos y el 25% dijeron estar en desacuerdo.



**Figura 5: Capacidad y competencia para realizar funciones y/o tareas.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

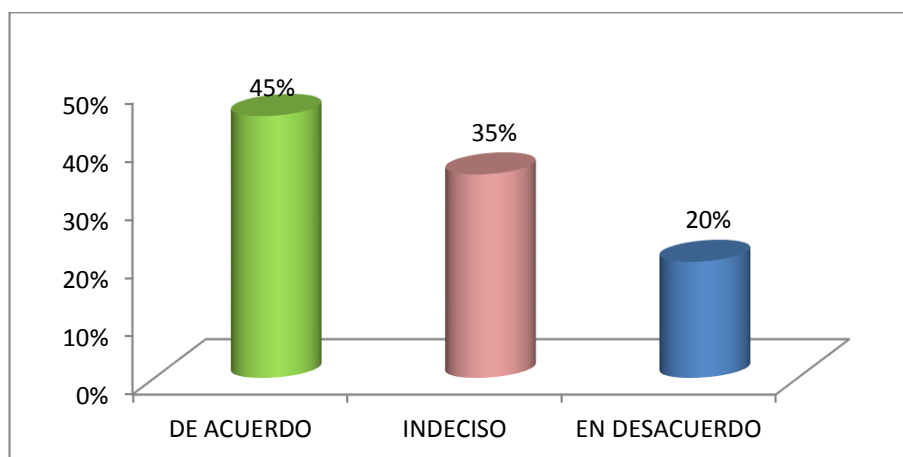
Se muestra en la Fig. 6, que los trabajadores encuestados ponen a prueba sus habilidades en el área que labora., expresaron estar de acuerdo el 55%, manifestaron su indecisión el 25% e indicaron su desacuerdo el 20%.



**Figura 6: Habilidades puesta a prueba en los trabajos de su área laboral.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

Se puede observar en la Fig. 7, el pleno conocimiento que tienen de la labor que desempeña, debido que su trabajo tiene un propósito institucional, del total de trabajadores encuestados el 45%, indicaron están de acuerdo, manifestaron su indecisión el 35% y opinaron su desacuerdo el 20%, cifras incomodas puesto brindan un servicio público.



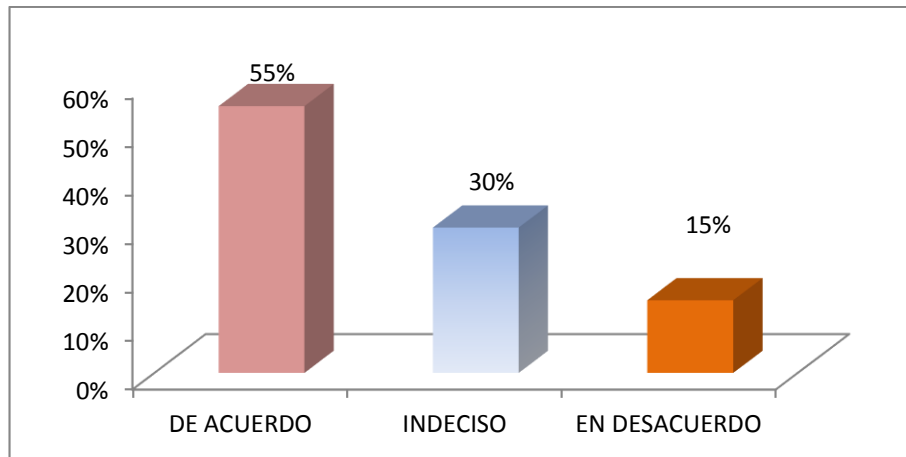
**Figura 7: Conocimiento de la labor que desempeñan.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

### Clima laboral

Entendiendo que el clima laboral como la percepción del trabajador del ambiente laboral; se puede observar en la Fig. 8, que del total de trabajadores encuestados el

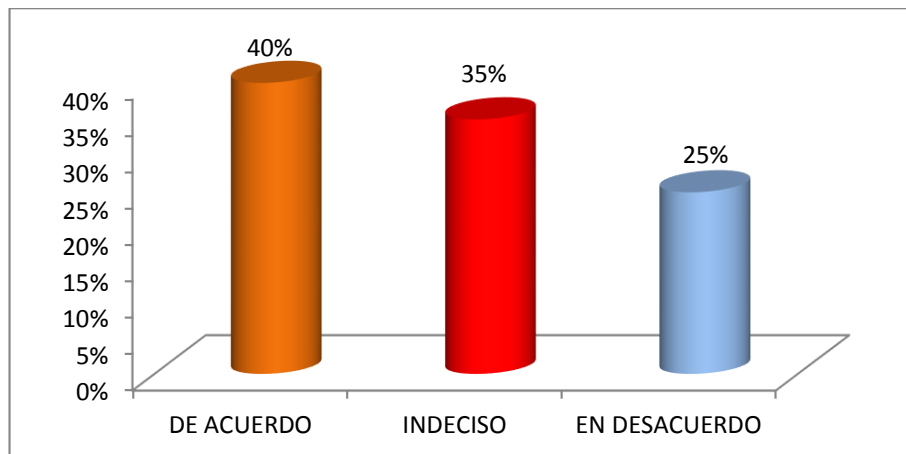
55% de ellos están de acuerdo, opinaron estar indeciso el 30% y señalaron su desacuerdo el 15%.



**Figura 8: Ambiente laboral saludable en la institución**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

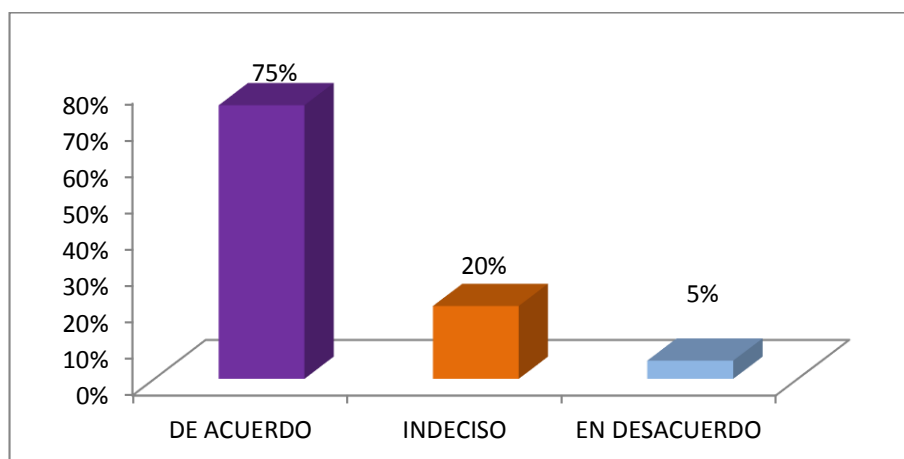
Respecto a las condiciones adecuadas del lugar donde se realizan las labores, es decir el área del puesto de trabajo; se observa en la Fig. 9, que el personal administrativo y obrero expresó estar de acuerdo el 40%, manifestaron su indecisión el 35% y el 25% dijeron estar en desacuerdo.



**Figura 9: Condiciones adecuadas del puesto de trabajo**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

En la Fig. 10, muestra la satisfacción que sienten los colaboradores con la labor que desempeñan, se puede distinguir que del total de trabajadores el 75%, señalaron que están de acuerdo, el 20% indicaron estar indecisos y el 5% opinaron estar desacuerdo.



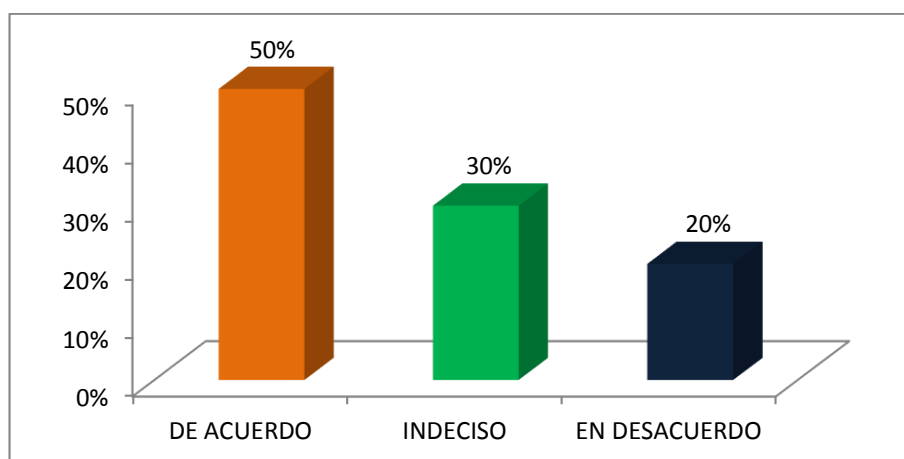
**Figura 10: Satisfacción con la labor que desarrolla.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

**Para el Objetivo específico 2:** Analizar los factores de la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal.

### Calidad de vida laboral

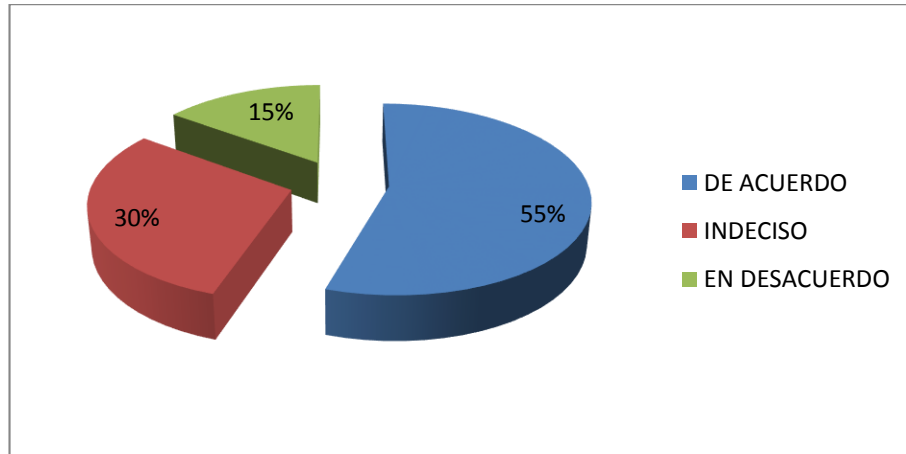
Los colaboradores encuestados de la municipalidad, respondieron que están de acuerdo el 50%, indecisos el 30% y en desacuerdo el 20%. Los trabajadores consideraron que son recompensados de acuerdo a la labor que realiza. Las funciones están consignadas en el Manual de Organización de Funciones.



**Figura 11: Recompensas de acuerdo a las labores.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

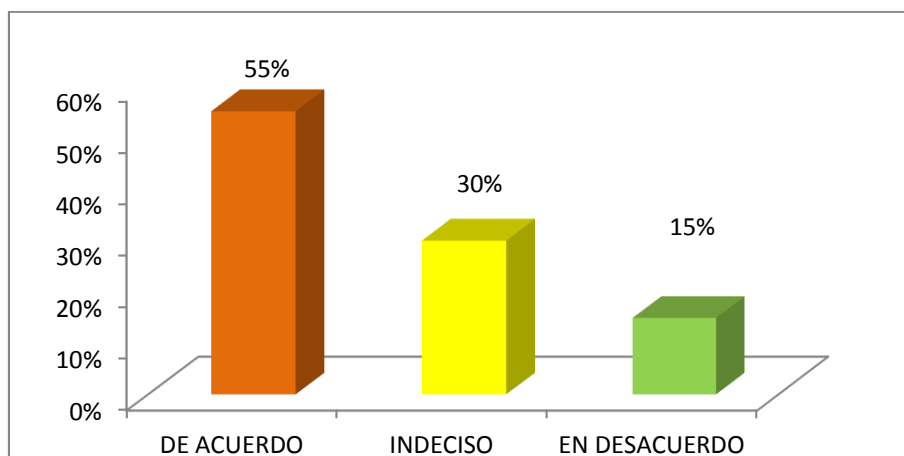
En cuanto a la seguridad laboral, ya sea por empleo como la integridad física de los trabajadores se puede apreciar en la Fig. 12 que del total de los colaboradores encuestados el 55%, de ellos respondieron estar de acuerdo, manifestaron su indecisión el 30% y el 15% opinaron estar desacuerdo.



**Figura 12: Seguridad laboral para los trabajadores.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

El desarrollo personal trata añadirle valor a la persona en cuanto a conocimiento, destrezas y valores para mejorar su desempeño laboral, al respecto se puede observar en la Fig. 13, que los colaboradores están de acuerdo en el 55%, respondieron su indecisión el 30% y señalaron su desacuerdo el 15%.

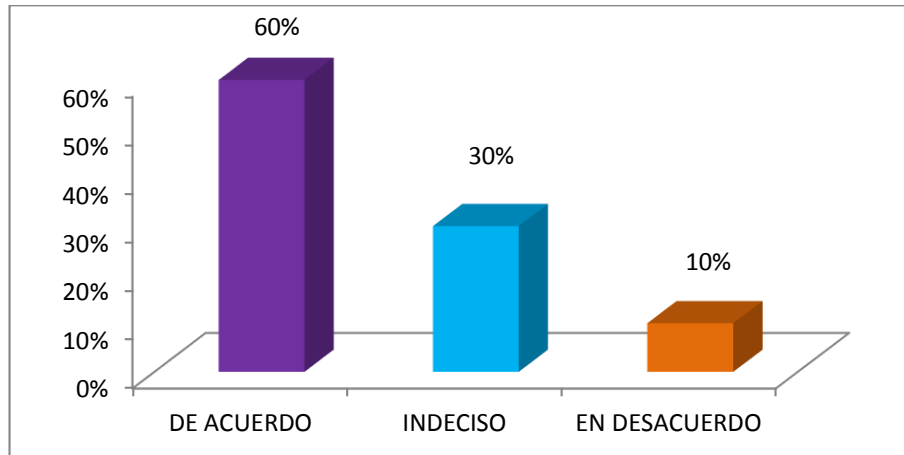


**Figura 13: Promoción del desarrollo personal en lo trabajadores.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

## Trabajo en equipo

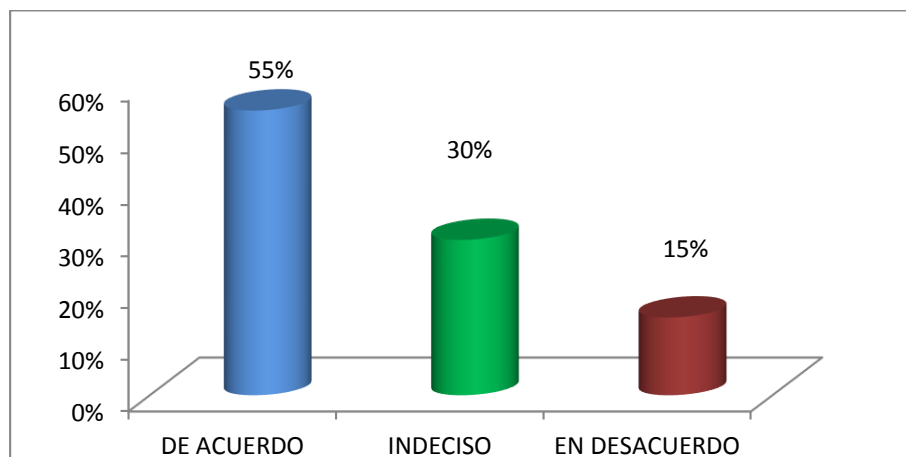
En la Fig. 14, muestra la identificación de los trabajadores ediles con su equipo de trabajo, se puede distinguir que del total de trabajadores señalaron que están de acuerdo el 60%, el 30% indicaron estar indecisos y el 10% opinaron estar desacuerdo.



**Figura 14: Identificación con el equipo de trabajo.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

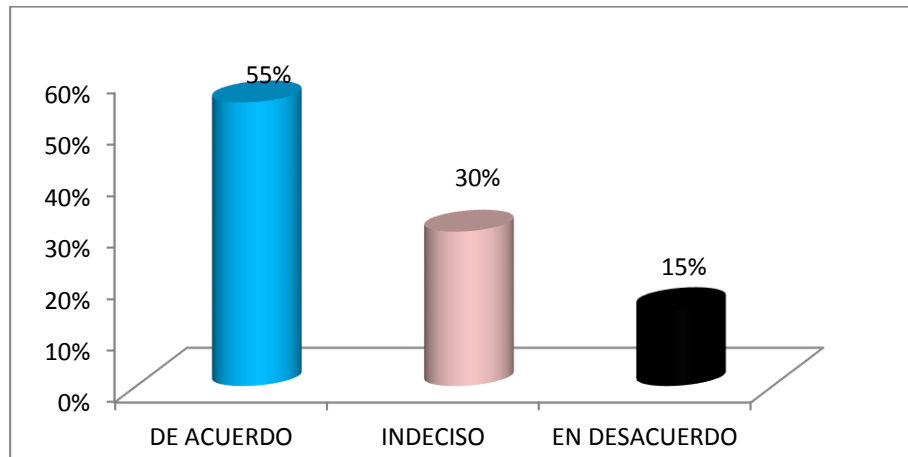
Con relación a los canales de comunicación efectivos para la realización y coordinación del trabajo en el área de trabajo en la Fig. 15, se distingue que del total de encuestados el 55% de ellos expresaron estar de acuerdo, respondieron estar indecisos 30% y en desacuerdo el 15%, resultado muy preocupante para la sinergia institucional.



**Figura 15: Comunicación efectiva con el equipo de trabajo**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

En la Fig. 16, se distingue que el 55% de los trabajadores de personal administrativo, que laboran en la Municipalidad de Papayal, que existe liderazgo dentro de su equipo de trabajo, que da impulso al trabajo de todos sus participantes, el 55% expresaron estar de acuerdo, mientras el 30% están indecisos y el 15% respondieron estar en desacuerdo.

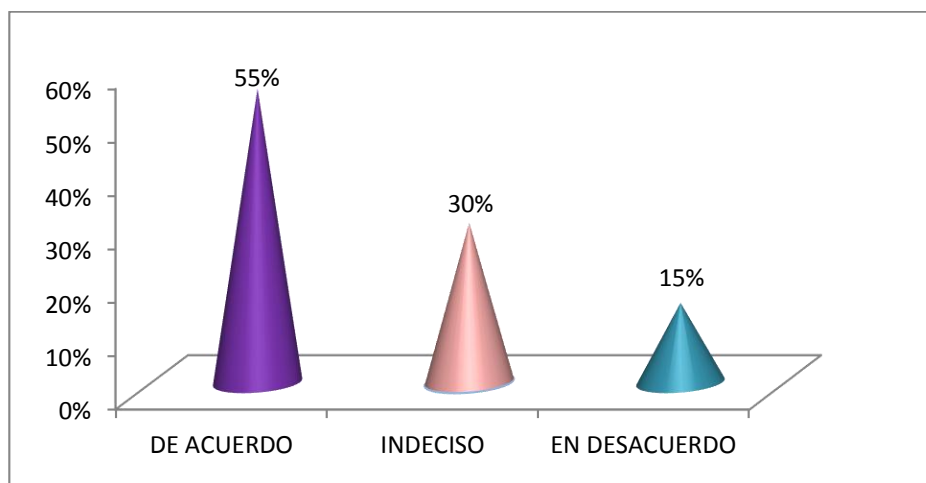


**Figura 16: Liderazgo en el equipo de trabajo**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

### Disciplina laboral

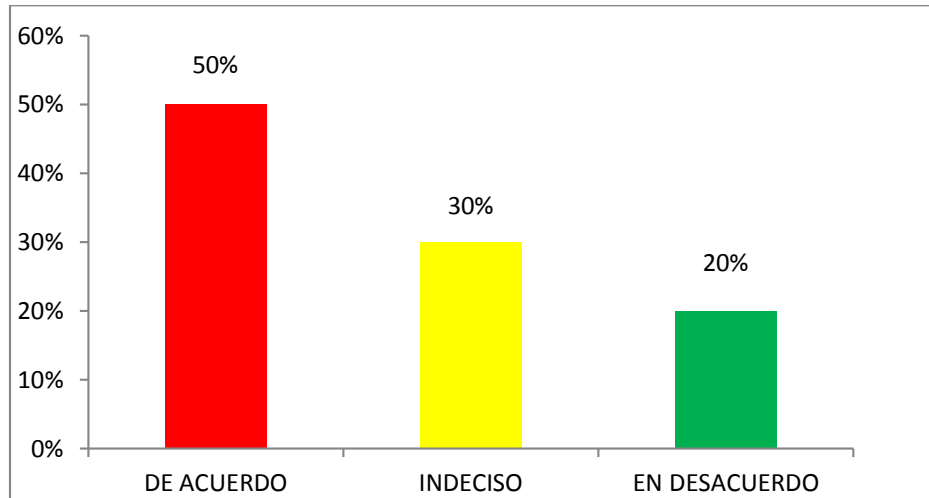
La puntualidad se considera muy importante para una efectiva coordinación laboral, se distingue en la Fig. 17, que del total de trabajadores manifestaron están de acuerdo el 55%, indicaron su indecisión el 30% y opinaron su desacuerdo el 15%.



**Figura 17: Puntualidad en las labores realizadas**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

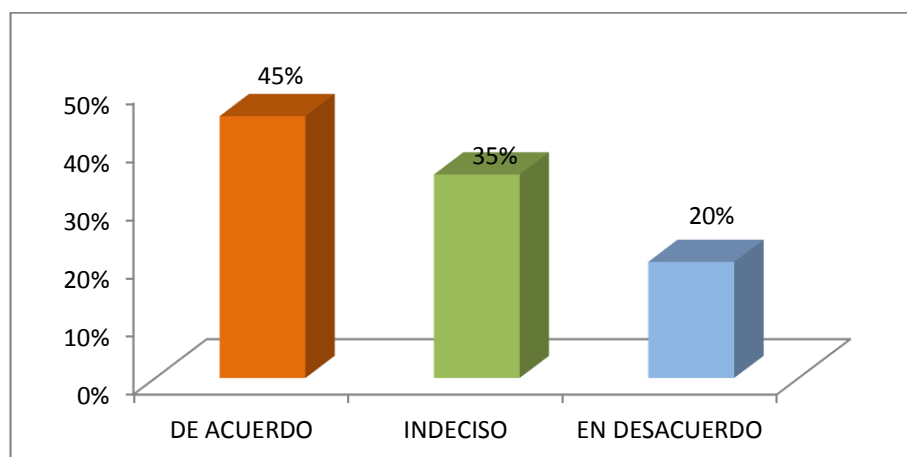
En la Fig. 18, se aprecia la existencia del orden institucional y respeto a las normas y dispositivos legales al interior de la institución; expresaron que están de acuerdo el 50%, mientras el 30% manifestaron estar indecisos y opinaron su desacuerdo el 20% de los colaboradores.



**Figura 18: Orden y respeto a las normas institucionales.**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

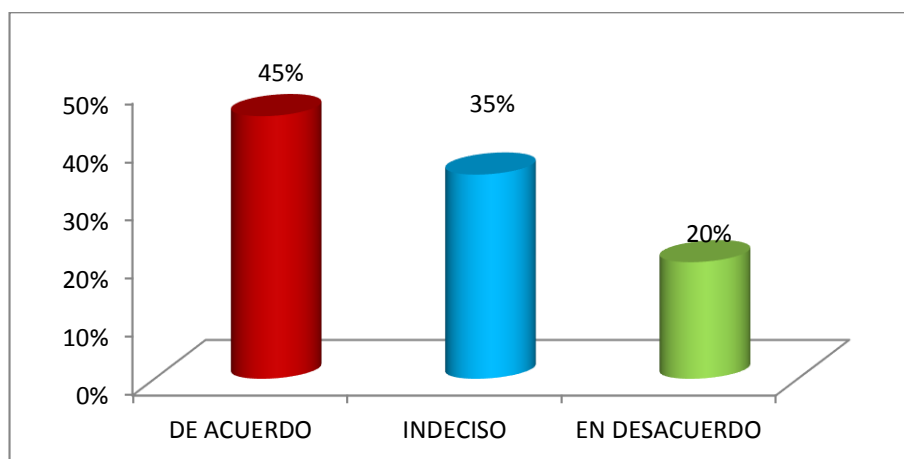
Los colaboradores de la municipalidad tanto funcionarios, personal administrativo como obreros manifestaron de acuerdo el 45% consideran que su institución vela por la presentación personal de sus trabajadores, puesto reflejan su identidad y sentido pertenencia institucional, indicaron estar indecisos el 35% y opinaron su desacuerdo el 20%.



**Figura 19: Presentación y pulcritud de los trabajadores**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

En la Fig. 20, se puede distinguir que del total encuestados el 45%, dan cumplimiento a las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional – POI, indicaron su decisión el 35%, expresaron su desacuerdo el 20% de los colaboradores.



**Figura 20: Cumplimiento de las metas propuestas**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración: Los autores

**Para el Objetivo general:** Determinar de qué manera la gestión del conocimiento contribuye a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes, 2018.

**Tabla 6: Gestión del conocimiento y su contribución en la efectividad organizacional.**

| Nivel   | Gestión del conocimiento |    | Efectividad organizacional |           |         |    |       |
|---------|--------------------------|----|----------------------------|-----------|---------|----|-------|
|         | Puntaje                  | n  | %                          | Nivel     | Puntaje | n  | %     |
| Alto    | 24 a 30                  | 10 | 50.0                       | Excelente | 24 a 30 | 11 | 55.0  |
| Medio   | 17 a 23                  | 7  | 35.0                       | Buena     | 17 a 23 | 6  | 30.0  |
| Bajo    | 10 a 16                  | 3  | 15.0                       | Regular   | 10 a 16 | 3  | 15.0  |
| Totales |                          | 20 | 100.0                      |           |         | 20 | 100.0 |

Fuente: Encuesta.

De acuerdo a los resultados de la tabla 6, podemos afirmar que la gestión del conocimiento presenta un nivel alto del 50%, cifra porcentual que se obtuvo como producto de la aplicación de la encuesta a los 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Papayal, resultado que contribuye a la efectividad organizacional en 55%. (Tabla 6)

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Gestionar el conocimiento en las organizaciones, significa aplicar procesos orientados a manejar, administrar y aprovechar la información y para ello debe formar y reorganizar el capital Intelectual de una organización con el propósito de desarrollar la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el existente.

Entendiendo a la gestión del conocimiento como el proceso distintivo de planear, organizar, dirigir y controlar el capital intelectual con el propósito de orientarlo a los objetivos institucionales a fin de asegurar una mejora continua en la calidad del servicio en este caso de la municipalidad hacia la comunidad de papayal. Su estudio involucró a la dimensión motivación representada con 53.75%, indicando su carencia en la aplicación de una política institucional de incentivos, práctica que se enfoca de manera parcial en los trabajadores, precisamente existe un reconocimiento por el trabajo realizado, alentándolo y brindándole distinciones por un trabajo efectivo, para afianzar este reconocimiento se otorga incentivos de acuerdo a la labor que realizan; dándoles participación activa ante los problemas actuales y potenciales que pueden obstaculizar la gestión, en este contexto los colaboradores presentan alternativas de solución, dándole continuidad a la gestión que tiene como horizonte servir a la comunidad de manera oportuna, este involucramiento en el trabajo de los niveles superiores y de sus compañeros de trabajo, tiende a generar mayor compromiso institucional de trabajar para y con la municipalidad.

Con relación a la dimensión conocimiento explica que los colaboradores si son competentes, tienen habilidades y tienen pleno conocimiento de la labor que realizan. La referida dimensión está representada en 46.66%, que expresa que los colaboradores no han desarrollado todo su potencial intelectual en función a los objetivos institucionales. Asimismo, la autoridad municipal afianza en término medio los conocimientos con el trabajo de la gestión municipal. Entendiéndose que es imprescindible actualizar y aplicar los conocimiento asimilados en los talleres que ofrece la institución a fin de que se continúe mejorando la gestión, y redunde en una buena calidad de atención a los ciudadanos de Papayal; al respecto Marcillo (2014),

expresa que en las organizaciones públicas ecuatorianas, la gestión del capital intelectual está muy ligado a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan, cuya interacción de estos elementos permite producir formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

El clima institucional como una dimensión indispensable para gestionar el conocimiento, estuvo representada con el 56.66%, entendida como la percepción del trabajador de su entorno; se observó que el ambiente laboral y las condiciones ambientales, como aire acondicionado, iluminación, limpieza y servicios sanitarios que brinda la institución son moderadas. Asimismo el trato de los jefes inmediato superior con los trabajadores son bien llevadas es decir existe cordialidad y amicalidad; esta atmosfera laboral ha permitido el desarrollo de las potencialidades intelectuales del trabajador, quizá no en su totalidad, sin embargo sus conocimientos y habilidades han contribuido a la misión institucional; que ha propiciado una actitud favorable hacia del puesto de trabajo encontrando una gran satisfacción laboral, demostrada en las tareas habituales que realiza a diario.

La Municipalidad Distrital de Papayal, ofrece una remuneración de acuerdo a políticas de gobierno, y brinda incentivos de acuerdo a su ingresos propios que captan de sus actividades estipuladas en la ley municipal, al ser considerado un trabajador del sector público, se le brinda la seguridad física en el desarrollo de sus actividades y estabilidad laboral firmándose contratos laborales para el cumplimiento de las funciones y/o tareas establecidas en los documentos de gestión, estos indicadores descritos se cobijan en la dimensión de la calidad de vida laboral, que está representada con el 53.33 %, que expresa una preocupación en cuanto la forma como son recompensados por la labor que realizan, se observó que la remuneración que perciben no satisfacen sus expectativas por estar reguladas con directivas del Ministerio de Economía y Finanzas. Al tratar de la seguridad laboral, actualmente las relaciones laborales se enmarcan en el Decreto Legislativo N° 276, Ley de bases de la carrera administrativa y el dispositivo legal de contratación administrativa de servicios (CAS), esta última determina la condición laboral de contratación de trabajadores por un tiempo determinado. Asimismo, se promueve el desarrollo personal de los trabajadores con cursos de capacitación a fin de que mejoren sus

destrezas en el cargo que desempeñan, esta práctica de capacitación no alcanza a todos los trabajadores, medida que incomoda a dichos colaboradores por percibirse como discriminatoria.

Considerada la municipalidad como un sistema, el trabajo en equipo es relevante, ya que se trata de coordinar estrechamente entre todas las unidades administrativas para brindar un servicio de calidad a los integrantes de la comunidad, que a diario acude a sus instalaciones ya sea por pagar un arbitrio municipal, tramitar un título de propiedad, solicitar un acta de nacimiento, etc. La dimensión de trabajo en equipo se expresa con el 56.66%, debido a que las nuevas autoridades, no aplican un plan de sucesiones, que dé prioridad a la institucionalidad en la toma de decisiones de gestión municipal, actuándose de manera personal, observándose que al iniciar la gestión municipal se toman decisiones con prácticas de favoritismo político, como las rotaciones y/o desplazamiento de personal, que dificulta la continuidad institucional de las competencias municipales. Este indicador es muy preocupante, porque impide el aprovechamiento de la potencialidad intelectual de los colaboradores y logro del sinergismo organizacional, criterios fundamentales para el gerenciamiento efectivo de los servicios municipales que se brindan a la comunidad.

En la institución municipal, existen directivas y dispositivos legales propias de su formalización como entidad pública, entre ellos documentos de gestión que contiene manual de organización de funciones , Reglamento interno de Trabajo, etc., donde se consignan la funciones, requisitos para el puesto, deberes, derechos y obligaciones, normas necesarias para su formalización institucional que aseguran la discreción orientados al logro de los objetivos de la municipalidad; habiéndose considerada la puntualidad como un valor importante ya que demuestra compromiso e identidad institucional. Los referidos documentos permiten el ordenamiento tanto personal y material; con relación a lo personal es el respeto a los colaboradores en los diferentes niveles organizacionales, a los superiores y a la propia institución y en lo material es la racionalización en el uso de los recursos materiales y técnicos. Es de preocupación la presentación personal por su identificación institucional. Precisándose que la aplicación de normas institucionales genera un comportamiento organizacional diferenciándonos de otras organizaciones. El cumplimiento del trabajo

y esfuerzo dedicado a sus labores habituales, se orientan a la consecución de los objetivos y/o metas fijadas en el plan operativo institucional. Representándose lo descrito con la dimensión de disciplina laboral, su indicador fue de 48.75%, cifra porcentual que explica que no existe un buen comportamiento organizacional, ya que se observó que las normas están un poco desactualizadas, generando un poco el desorden y ciertas fricciones entre el personal nombrado, contratado y las nuevas autoridades. El trabajo se le asigna en mayor proporción al personal en condición laboral contratado, no existe un manual en la que determine símbolos, distintivos, figuras, colores y ciertos elementos que denoten una cultura que pueda ser internalizada por los miembros de la organización municipal; Henao y Puerto (2012), manifiestan que la Gestión del Conocimiento en una entidad, va más allá de una documentación de procesos. Por el contrario, va más orientada a un cambio de cultura organizacional y a que cada uno de los miembros, al salir de su trabajo todos los días, pueda sentir que está contribuyendo a un objetivo claro al mismo tiempo que obtiene la satisfacción de crecer junto a una organización.

La gestión del conocimiento, se encuentra en un nivel alto expresado con el 50.0%, que corresponde a 10 colaboradores, esta cifra porcentual es preocupante, porque no está desarrollándose a plenitud las capacidades intelectuales de los colaboradores, siendo su contribución a la efectividad organizacional en un nivel excelente del 55.0 %; que corresponde sólo a 11 trabajadores. Estas cifras indican que los trabajos que ejecutan de acuerdo a lo consignado en los documentos de gestión, no son evaluados en función a la misión y a los objetivos institucionales, situación que dificulta parcialmente la mejora continua institucional. Hernández (2010), precisa que la innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

## CONCLUSIONES

1. La gestión del conocimiento en la Municipalidad Distrital de Papayal, se encontró en un nivel alto con el 50% representado por 10 colaboradores, contribuyó a un nivel excelente del 55% de efectividad organizacional, que implica mejorar el capital intelectual mediante la creación, difusión y transferencia del conocimiento.
2. Los elementos: La motivación, el conocimiento y el clima laboral, fueron expresados con el 53.75%, 46.66% y 56.66% respectivamente; que explican que los colaboradores percibieron una remuneración e incentivos moderados, el capital intelectual no ha sido desarrollado a plenitud y que las condiciones de la atmósfera laboral que se percibe son favorables en término medio.
3. La efectividad organizacional fue medida a través de los factores de calidad de vida laboral con 53.33%, trabajo en equipo 56.66% y disciplina laboral con 48.75%, cifras que describen que las recompensas, la seguridad laboral y el desarrollo personal no es tan satisfactorio. La identificación institucional, comunicación y liderazgo es establecido por decisiones personales de la autoridad municipal de turno, por su inaplicación de un plan de sucesiones. La puntualidad, presentación personal y el cumplimiento de metas no se encuentra tan favorable en la institución, por la inexistencia de políticas de evaluación de desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

1. Las autoridades de la alta dirección de la Municipal Distrital de Papayal, deben formular e implementar un plan estratégico de gestionar el conocimiento y establecer indicadores de medición de efectividad organizacional a fin de involucrar a los colaboradores en la gestión municipal, con su capital intelectual.
2. Es necesario mejorar los elementos de motivación, conocimiento y clima laboral con prácticas de gestión institucional relacionadas al involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional de los colaboradores.
3. Es necesario precisar las competencias municipales y funciones establecidas en la ley de municipalidades, en los documentos de gestión a fin de que sean internalizadas en los colaboradores, para lograr mejores indicadores en los factores de la efectividad organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arceo, M. G. (2009). El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pyme del sector agroalimentario de Cataluña. Cataluña: Universidad Politecnica de Cataluña.
- Barnes, S. (2010). Sistemas de Gestión de Conocimiento. Teoría y Práctica. España: Ediciones Paraninfo.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 17, 99–120.
- Belly, P. (2004). El Shock del Management. México: McGrawHill.
- Bernal, C.. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice
- Brooking, A. (1997). The Management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30, 364-365.
- Carballo, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. Madrid: Díaz de Santos.
- Castañeda, D. (2006). Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información. La habana: Repositorio Universidad de la Habana.
- Celada, J. A. (2014). Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el municipio de Retalhuleu. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento Humano*. Mexico.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1995). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 118–128.
- Coyne, K. (1986). Sustainable competitive advantage. What it is, what it isn't". *Business Horizons*, 54–61.
- Davenport, T. (1999). Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage and performance. *Knowledge management handbook*, 1-11.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Argentina: Pearson Education.
- Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. Madrid: Santillana/UNESCO.

- Dunning, J. (1955). Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 461-491.
- Garcia, E. (2003). *Gerencia del Conocimiento: estrategia indispensable para competir*. Maracaibo, Venezuela: La Universidad del Zulia.
- Gradillas, R., M. (10 de Enero de 2003). Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento. Obtenido de Gecon.es: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/estrat.htm>
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Grant, R. (2007). *Contemporary Strategy Analysis*. USA: Wiley Blackwell.
- Guedez, V. (2003). *Aprender a Emprender: De la Gerencia del Conocimiento a la Ética de la Sabiduría*. Caracas: Planeta.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 607–618.
- Henao, R. G. A., y Puerto, C. L. C. (2012). *La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva*. Bogota: Repositorio Universidad Del Rosario.
- Heredia, R. (1985). *Dirección integrada de proyecto DIP*. España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, M. M. (2010). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la Gerencia de gestión documental y centro de servicios Compartidos del grupo Bancolombia en Medellín*. Medellín: Repositorio Universidad de Antioquia.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica*. Mexico: Thompson.
- Jara, M. A. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud, 2018*. Lima: MINSU. Obtenido de [http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/26717/Jara\\_MAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/26717/Jara_MAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Koulopoulos, T. y Frappaolo, C. (2001). *Smart: Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. Colombia: McGrawHill.

- León, S. M., Castañeda V. D., y Sánchez A. I. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *Acimed*, 21-23.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, 37-40.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabí*. Manabí: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de <https://bit.ly/1Uiynky>
- Mora, J. (1999). Transformación y gestión curricular. Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Muñoz, B. y Riverola, J. (2003). Del Buen Pensar al Mejor Hacer: Mejora Permanentemente y Gestión del Conocimiento. México: McGrawHill.
- Murray, J. (2007). Knowledge Management in Modern Organizations. USA: Igi Publishing.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La Organización Creadora de Conocimiento. México: Oxford University Press.
- Ordóñez de Pablos , P. (1999). Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual. Oviedo: Universidad de Oviedo, Working Paper. ACEDE.
- Otter, T. y Cortez , M. (2003). Gestión del Conocimiento. Medios de comunicacion y democracia en America Latina.
- Pavez S., A. (2000). Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitiva. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Peluffo, M. B. y Contreras, E. C. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicacion al sector publico. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Porter, M. (1995). The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*, 63-69.
- Porter, M. (2008). Ventaja Competitiva. Mexico: Editorial Patria.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). Administre el conocimiento. México: Pearson Educación.
- Rementería, A. (2008). Políticas Bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas. Santiago de chile: Editorial Universidad Bolivariana.

- Rodriguez, E. (2005). *Gerencia del Conocimiento y Pensamiento Estratégico*. Colombia: Editorial Carrera.
- Rueda M. , M. I. (2014). *Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales*. Getafe: Repositorio Universidad Carlos III de Madrid.
- Salazar, J. (2003). *Gestión del Conocimiento: Origen e Implicaciones Organizativas*. ESINE, Centro de Estudios Técnicos y empresariales, 25-27.
- Sanchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Visión Universitaria. Obtenido de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/3169/MAEST.%20GEST.%20>
- Sifuentes, E. K. D. (2014). *Estrategias de distribución y ventaja competitiva en comercializadoras mayoristas de abarrotes, ciudad de Huamachuco*. Huamachuco, Perú: Repositorio Universidad Nacional de Trujillo.
- Skyrme, D. y Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, 27-37.
- Sveiby , K. E. (2000). *Capital intelectual, la nueva riqueza de las empresas: Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledges platforms*. Upper Sadder River. Harlow: Prentice Hall.
- Torres De La Maza, D., & Vega Villablanca, D. (2007). *Ventajas competitivas en empresas multilatinas de origen Chileno*. Santiago de Chile: Repositorio Universidad de Chile.
- Welch, S., y Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration*. USA: Books/Cole Publishing Co.
- Zegarra, , A. (2014). *La orientación al mercado y el efecto de la adopción de tecnologías Web 2.0 y el aprendizaje organizativo en la capacidad de innovación: estudio empírico en empresas del sector hotelero de España*. Valencia: Repositorio Universidad Politecnica de Valencia.

**ANEXOS**  
**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**“Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2018”;**

| Problema   | Objetivos  | Hipótesis  | Variables   | Población y muestra  |
|--|--|--|---|--|
| <p>¿De qué manera la gestión del conocimiento contribuye a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes, 2018?</p> | <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar de qué manera la gestión del conocimiento contribuye a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Describir los elementos de la gestión del conocimiento que se aplica en la Municipalidad Distrital de Papayal.</p> <p>b. Analizar los factores de la efectividad organizacional que se manifiestan en la Municipalidad Distrital de Papayal.</p> | <p>La gestión del conocimiento contribuye de manera positiva a lograr la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes, 2018.</p> | <p>Variable 1:<br/>Gestión del conocimiento</p> <p>Variable: 2<br/>Efectividad organizacional</p> | <p><b>Población</b></p> <p>20 trabajadores conformados por funcionarios, servidores administrativos y obreros</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Igual número que la población 20 funcionarios, servidores administrativos y obreros</p> <p><b>Muestreo</b></p> <p>Por conveniencia.<br/>Hernandez et. al (2014)</p> |

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

Título: “Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2018”

| Variable  | Definición conceptual   | Definición operacional   | Dimensiones   | Indicadores  | Fuente                                       |
|---|---|--|---|--|--|
| <b>Variable Independiente:</b><br><br>Gestión del<br><br>Conocimiento | Según Daedamun (2003) como: crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva. | Los datos para la variable Gestión del Conocimiento se obtendrán mediante la técnica de la encuesta, el instrumento plasmado en un cuestionario con 10 preguntas en escala de Likert, aplicado a los 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2019. | Motivación<br><br>Conocimiento<br><br>Clima Laboral | -Reconocimiento.<br>-Incentivo salarial.<br>-Participación.<br><br>-Competencias.<br>-Habilidades.<br>-Conocimiento.<br><br>-Medio ambiente laboral.<br>-Satisfacción laboral. | 1, 2, 3, 4,<br><br>5, 6, 7,<br><br>8, 9, 10, |

**Anexo 2: Matriz de operacionalización**

**Título: “Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2018”**

| <b>Variable</b>  | <b>Definición conceptual</b>  | <b>Definición operacional</b>  | <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Fuente</b>   |
|--|---|--|--|--|---|
| <b>Variable Dependiente:</b><br><br>Efectividad organizacional | La efectividad organizacional es la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con una labor y satisfacción laboral (Chiavenato I. , 2009). | Los datos para la variable Efectividad Organizacional se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 10 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2019. | -Calidad de Vida.<br><br>-Trabajo en equipo.<br><br>-Disciplina Laboral. | -Recompensas.<br>-Seguridad laboral.<br>-Desarrollo Personal.<br><br>-Identificación.<br>-Comunicación.<br>-Liderazgo.<br><br>-Puntualidad.<br>-Orden.<br>-Presentación personal.<br>-Cumplimiento de metas. | 11, 12, 13,<br><br>14, 15, 16,<br><br>17, 18, 19, 20, |

### Anexo 3: Autorización para ejecución de proyecto de tesis

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Tumbes, 16 de agosto de 2019.

Carta N° 02- 2019/ IDMA - FAMB

SEÑOR: Prof. WILSON ALFREDO COLLANTES MOGOLLÓN  
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Papayal  
Ciudad.

Asunto: Autorización para Ejecución de tesis.

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que los suscritos, egresados de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, deben cumplir un requisito académico de presentar un trabajo de investigación denominado "Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2018"; para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

Para lograr este objetivo profesional es necesario la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos. En este propósito, solicito a usted la debida autorización para aplicar una encuesta y recopilar información pertinente, en su representada y culminar con éxito el trabajo de investigación.

Conocedor de su alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado su valioso apoyo.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Frank Antony Macas Benites  
Tesisista

  
\_\_\_\_\_  
Iván Daniel Moscoso Aguirre  
Tesisista

Municipalidad Distrital de Papayal  
Ley N° 9667 del 25 - 11 - 1942  
Trámite Documentario  
Reg. 1787 Folio N° 1  
Fecha de ingreso 16/08/19 Hora 9:20 AM  
Recibido por 



**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAPAYAL**  
Creado Por ley N° 9667 del 25 - 11 - 1942  
Av. Ramón Castilla N° 203- Papayal



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCION E IMPUNIDAD”

## **AUTORIZACIÓN**

El CPC. DENNYS ANDRES YOVERA FOX, Gerente de la Municipalidad Distrital de Papayal.

**AUTORIZA;** A los egresados **Frank Antony Macas Benites e Iván Daniel Moscoso Agurto**, de la escuela académico profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes; a ejecutar en la Municipalidad Distrital de Papayal, el Proyecto de Tesis denominado:

**“GESTION DEL CONOCIMIENTO Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAPAYA”**

En ese sentido, exhorto a los colaboradores de esta institución pública a brindar el apoyo y las facilidades del caso a los señores egresados, a fin de que puedan desarrollar su trabajo de investigación con eficiencia y eficacia.

Papayal, 09 de setiembre del 2019

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAPAYAL  
CPC. DENNYS ANDRES YOVERA FOX  
GERENTE MUNICIPAL

#### Anexo 4: Consentimiento informado

En La Municipalidad Distrital de Papayal, a las ..... del  
.....2019.

Yo .....con DNI N° .....

Expreso mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución del Proyecto de tesis de los egresados de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas a de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado: **“Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2018”**, Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado.

Nombre y firma

## Anexo 5: Cuestionario

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información sobre Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, cuyo objetivo es determinar de qué manera la gestión del conocimiento mejora la efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Región Tumbes, 2018.

La información se utilizará para un trabajo de investigación “**Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en la Municipalidad Distrital de Papayal, Tumbes, 2018**”; así que este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicho propósito académico. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al clima institucional. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa la alternativa, en la que considera que expresa mejor su punto de vista. Conteste todas las preguntas

A continuación, se presenta las diferentes alternativas según la escala de Likert:

De acuerdo..... (DA) = 3

Indeciso ..... (I) = 2

En desacuerdo..... (ED) = 1

### **Datos generales:**

1. Cargo que Ocupa dentro de la institución: \_\_\_\_\_

2. Tiempo de labor dentro de la institución: \_\_\_\_\_

| N°  | Items  | DA<br>3 | I<br>2 | ED<br>1 |
|---|--|---------|--------|---------|
| <b>Variable Independiente: Gestión del Conocimiento</b> |  |         |        |         |
| <b>Dimensión 1: Motivación</b>                          |  |         |        |         |
|   | 1 Se le reconoce por el trabajo realizado.   | 3       | 2      | 1       |
|   | 2 Se les otorga incentivos de acuerdo a la labor que realiza.  | 3       | 2      | 1       |
|   | 3 Su participación laboral y comunicación con sus superiores es constante.   | 3       | 2      | 1       |
|   | 4 Existe participación laboral con todos sus compañeros de trabajo.  | 3       | 2      | 1       |
| <b>Dimensión 2 : Conocimiento</b>                       |  |         |        |         |
|   | 5 Se siente usted capaz y competente al realizar sus funciones en el área que labora.  | 3       | 2      | 1       |
|   | 6 Considera usted que pone a prueba sus habilidades en el área que labora.   | 3       | 2      | 1       |
|   | 7 Tiene pleno conocimiento de la labor que desempeña.  | 3       | 2      | 1       |
| <b>Dimensión 3: Clima laboral</b>                       |  |         |        |         |
|   | 8 Se siente cómodo con las condiciones ambientales (iluminación, aire acondicionado, limpieza, servicios sanitarios) que la brinda la institución. | 3       | 2      | 1       |
|   | 9 Considera usted que el lugar donde labora es el más adecuado a la labor que realiza.   | 3       | 2      | 1       |
|   | 10 Se siente satisfecho con la labor que desarrolla.   | 3       | 2      | 1       |
| <b>Variable Dependiente: Efectividad Organizacional</b> |  |         |        |         |
| <b>Dimensión: Calidad de vida laboral</b>               |  |         |        |         |
|   | 11 Considera usted que es recompensado de acuerdo a la labor que realiza.  | 3       | 2      | 1       |
|   | 12 Cree usted que su institución vela por su seguridad laboral.  | 3       | 2      | 1       |

|                                      |  |   |   |   |
|--------------------------------------|--|---|---|---|
|                                      | 13 Su institución promueve su desarrollo personal.   | 3 | 2 | 1 |
| <b>Dimensión: Trabajo en equipo</b>  |  |   |   |   |
|                                      | 14 Se siente identificado con su equipo de trabajo.  | 3 | 2 | 1 |
|                                      | 15 Existe comunicación efectiva con su equipo de trabajo.  | 3 | 2 | 1 |
|                                      | 16 Considera que existe liderazgo dentro de su equipo de trabajo.  | 3 | 2 | 1 |
| <b>Dimensión: Disciplina laboral</b> |  |   |   |   |
|                                      | 17 Para usted la puntualidad es importante a la hora de realizar sus labores.                                | 3 | 2 | 1 |
|                                      | 18 Cree usted que existe orden y respeto a las normas y dispositivos legales dentro de su centro de labores. | 3 | 2 | 1 |
|                                      | 19 Considera que su institución vela por la presentación personal de sus trabajadores.                       | 3 | 2 | 1 |
|                                      | 20 Llegan a cumplir las metas que se han propuesto dentro de su Plan Operativo Institucional – POI.          | 3 | 2 | 1 |

Gracias por su tiempo. Tú colaboración será muy útil