



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS

PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA
OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA LABORAL
DE SANNA - 2014

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORAS

PALACIOS LIVIA, MAHALALEEL NOEMI
SANCHEZ GARCIA, ÁMBAR KRISTHEL

**LIMA – PERÚ
2016**

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios, a mis padres Luis Sánchez y Gladys García por su apoyo incondicional y esfuerzo para que pueda cumplir todas mis metas y sueños, a mis abuelos Ricardo García y Carmen Gutarra por ser un ejemplo de vida; y a mis hermanos.

Ámbar Kristhel Sánchez García

Dedico mi tesis a Dios, el que no me dejó decaer en momentos donde más necesitaba fortalezas; a mi padre Eloy Palacios Cruz que hoy es mi ángel en el cielo y a mi madre Santa Livia Solís las personas más importantes de mi vida, los más grandes ejemplos de superación, los que día a día me enseñaron que en la vida nada es fácil y que con esfuerzo todo se puede lograr. A mis hermanos que formaron parte importante de mi formación académica como personal, que con su ayuda y comprensión lograré todo lo que me proponga en la vida.

Mahalaleel Noemi Palacios Livia

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera especial a los trabajadores de las áreas de facturación, cobranzas y gestión de expedientes de la empresa SANNA – Clínica San Borja, por habernos brindado su atención y compromiso con nuestra investigación y recolección de datos.

Además; agradecemos a la Jefa de Gestión de Expedientes de la empresa SANNA-Clínica San Borja; la Sra. Castillo Espinoza, Jercy por darnos la autorización de poder aplicar nuestra tesis en nombrada empresa. También por brindarnos su apoyo incondicional, proporcionándonos plataformas para el desarrollo de la investigación y motivarnos a concluir nuestra carrera profesional.

Muchas gracias estimados profesores y Sra. Castillo Espinoza, Jercy.

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento se ha convertido en una disciplina importante e indispensable en las organizaciones inteligentes, caracterizadas por el uso y compartimiento de información y conocimientos empleando medios tecnológicos en un entorno globalizado.

El éxito dependerá del compromiso de la empresa con la optimización de sus funciones empleando los conocimientos adquiridos dentro y fuera de la empresa. El propósito del estudio fue determinar la efectividad de un Programa de Gestión del Conocimiento para optimizar la eficiencia laboral de los empleados de SANNA-Clínica San Borja.

El tipo de estudio es descriptivo-explicativo, el diseño de investigación es de tipo Pre-experimental. La muestra estuvo constituida por un número de 83 personas de distintas áreas, de ambos sexos. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario incluyendo 24 ítems. La evaluación de los logros alcanzados en lo referente a la eficiencia laboral, ha reflejado un crecimiento tanto profesional como organizacional.

En la sección de prueba de hipótesis, se decidió utilizar la prueba de Wilcoxon como método estadístico, puesto que la prueba de normalidad (realizada a datos de pre y post – aplicación del instrumento) reflejo que el valor sig. es menor a 0.05, por lo cual la investigación se considera como no paramétrica. Luego por medio de la Prueba de Wilcoxon se logró aceptar la hipótesis alterna, indicando que si se aplica el programa de gestión del conocimiento se optimizara la eficiencia laboral en SANNA – Lima - 2014.

Palabras claves: Conocimiento, eficiencia, información, globalización y tecnología.

ABSTRACT

Knowledge management has become an important and indispensable discipline in learning organizations, characterized by the use and sharing of information and knowledge, using technological means in a globalized environment. The success depends on the commitment of the company to optimize its functions using the knowledge gained inside and outside the company.

The purpose of the study was to determine the effectiveness of a Knowledge Management Program to optimize work efficiency of employees SANNA-San Borja Clinic.

The type of study is descriptive-explanatory research design is Pre-experimental. The sample is made of 83 people from different areas, of both sexes. The instruments used were one questionnaire including 24 items.

The evaluation of the achievements in terms of labor efficiency has reflected both professional and organizational growth.

In the section of hypothesis testing, we decided to use the Wilcoxon test as statistical method, since the normality test (performed data pre and post - application of the instrument) reflex sig value. is less than 0.05, which is considered research nonparametric. Then by means of the Wilcoxon test, we could accept the alternative hypothesis, indicating that if the program applies knowledge management in labor efficiency were optimized SANNA - Lima - 2014.

Keywords: Knowledge, efficiency, information, globalization and technology.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Realidad Problemática	15
1.2. Formulación del problema	20
1.3. Justificación e importancia de la investigación	20
1.4. Objetivos de la investigación.....	22
1.4.1.Objetivo general.....	22
1.4.2.Objetivos específicos	22
1.5. Limitaciones de la investigación	22
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes de estudio.....	24
2.1.1.Nivel internacional.....	24
2.1.2.Nivel nacional	27
2.1.3.Nivel local	28
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	29
2.2.1.Variable Independiente: Programa de Gestión del Conocimiento	29
2.2.1.1.Teoría de la Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional. 29	
2.2.2.Variable Dependiente: Eficiencia Laboral.....	40
2.2.2.1.Teoría de Gestión de Recursos Humanos por Competencias	40
2.3. Definición Conceptual de la terminología empleada.....	53
2.4. Flujograma de las variables.....	56
CAPÍTULO III MARCO METODOLÒGICO	57
3.1. Tipo y diseño de la investigación	58
3.1.1.Tipo de la investigación	58
3.1.2.Diseño de la investigación.....	59
3.2. Población y muestra.....	61
3.3. Hipótesis	62
3.4. Prueba de hipótesis.....	63
3.5. Variables - Operacionalizacion	66
3.6. Método y técnicas de la investigación	68
3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos	70

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	71
4.1. Análisis e interpretación de resultados del Pre-taller	72
4.1.1. Estadísticos Descriptivos	72
4.1.2. Tendencia	74
4.1.3. Alfa de Cronbach	75
4.1.4. Evaluación general del programa de Gestión del conocimiento en la optimización de la eficiencia laboral de SANNA 2014	75
4.1.5. Resultados de las dimensiones y variables de estudio	78
4.1.5.1. Dimensión 1: Talento Humano y Capital Intelectual	78
4.1.5.2. Dimensión 2: Tecnología	80
4.1.5.3. Dimensión 3: Desarrollo y Formación	82
4.1.5.4. Dimensión 4: Desempeño	84
4.1.5.5. Dimensión 5: Recursos	86
4.1.5.6. Dimensión 6: Procesos	88
4.2. Tabulación del post estudio sobre la situación problemática de la empresa SANNA Clínica San Borja – 2014	90
4.2.1. Alfa de Cronbach	90
4.2.2. Dimensiones del Post Taller	93
4.2.2.1. Dimensión 1: Talento Humano y Capital Intelectual	93
4.2.2.2. Dimensión 2: Tecnología	95
4.2.2.3. Dimensión 3: Desarrollo y Formación	97
4.2.2.4. Dimensión 4: Desempeño	99
4.2.2.5. Dimensión 5: Recursos	101
4.2.2.6. Dimensión 6: Procesos	103
4.3. Graficas Comparativas del Pre - Taller y Post - Taller	905
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1. Discusión	107
5.2. Conclusiones	115
5.3. Recomendaciones	116
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	123
ANEXO Nº 1	124
ANEXO Nº 2	125
ANEXO Nº3	126
ANEXO Nº4	128
ANEXO Nº5	129

ANEXO N° 6:	130
ANEXO N° 7	168
ANEXO N° 8	172
ANEXO N° 9	176

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Prueba de Normalidad.....	64
TABLA 2: Prueba de muestras relacionadas.....	65
TABLA 3: Prueba de Wilcoxon.....	66
TABLA 4: Cuadro de operacionalización de las variables.....	67
TABLA 5: Estadísticos descriptivos.....	72
TABLA 6: Alfa de Cronbach.....	75
TABLA 7: Evaluación general del programa de GC en el pre-taller	75
TABLA 8: Dimensión I.....	78
TABLA 9: Dimensión II.....	80
TABLA 10: Dimensión III.....	82
TABLA 11: Dimensión IV.....	84
TABLA 12: Dimensión V.....	86
TABLA 13: Dimensión VI.....	88
TABLA 14: Alfa de Cronbach.....	90
TABLA 15: Evaluación general del programa de GC en el post-taller.....	90
TABLA 16: Dimensión I.....	93
TABLA 17: Dimensión II.....	95
TABLA 18: Dimensión III.....	97
TABLA 19: Dimensión IV.....	99
TABLA 20: Dimensión V.....	101
TABLA 21: Dimensión VI.....	103
TABLA 22: Matriz de consistencia.....	124
TABLA 23: Cuestionario.....	125
TABLA 24: Puntuación y escala de clasificación.....	126
TABLA 25: Dimensiones e Items.....	127
TABLA 26: Lista de Cotejo.....	129
TABLA 27: Análisis interno.....	132
TABLA 28: Análisis externo.....	133

TABLA 29: Análisis comparativo.....	134
TABLA 30: Acción I	136
TABLA 31: Acción II.....	137
TABLA 32: Acción III.....	138
TABLA 33: Acción IV.....	139
TABLA 34: Presupuesto Total del Programa.....	140
TABLA 35: Trabajadores capacitados en función a las actividades.....	150
TABLA 36: Total Horas - Hombre de Capacitación.....	151
TABLA 37: Cronograma de actividades del taller I.....	157
TABLA 38: Presupuesto del taller I.....	158
TABLA 39: Cronograma de actividades del taller II.....	160
TABLA 40: Presupuesto del taller II.....	161
TABLA 41: Cronograma de actividades del taller III.....	163
TABLA 42: Presupuesto del taller III.....	164
TABLA 43: Cronograma de actividades del taller IV.....	166
TABLA 44: Presupuesto del taller IV.....	167
TABLA Nª 45: Tabulación del pre – taller.....	172
TABLA Nª 46: Tabulación del post – taller.....	176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Tendencia.....	74
GRÁFICO 2: Tendencia Pre - taller.....	76
GRÁFICO 3: Evaluación general del programa de GC del pre – taller.....	77
GRÁFICO 4: Tendencia – Talento Humano y Capital Intelectual	78
GRÁFICO 5: Dimensión del talento humano y capital intelectual.....	79
GRÁFICO 6: Tendencia – Tecnología.....	80
GRÁFICO 7: Dimensión de tecnología.....	81
GRÁFICO 8: Tendencia – Desarrollo y Formación.....	82

GRÁFICO 9: Dimensión del desarrollo y la formación.....	83
GRÁFICO 10: Tendencia – Desempeño.....	84
GRÁFICO 11: Dimensión del desempeño	85
GRÁFICO 12: Tendencia – Recursos.....	86
GRÁFICO 13: Dimensión de los recursos.....	87
GRÁFICO 14: Tendencia – Procesos.....	88
GRÁFICO 15: Dimensión de los procesos.....	89
GRÁFICO 16: Evaluación general del programa de gestión del GC del post taller.....	91
GRÁFICO 17: Tendencia – Post - Taller.....	92
GRÁFICO 18: Tendencia – Talento Humano y Capital Intelectual.....	93
GRÁFICO 19: Dimensión de Talento Humano y capital intelectual.....	94
GRÁFICO 20: Tendencia – Tecnología.....	95
GRÁFICO 21: Dimensión de tecnología.....	96
GRÁFICO 22: Tendencia – Desarrollo y Formación.....	97
GRÁFICO 23: Dimensión del desarrollo y la formación.....	98
GRÁFICO 24: Tendencia – Desempeño	99
GRÁFICO 25: Dimensión del desempeño.....	100
GRÁFICO 26: Tendencia – Recursos.....	101
GRÁFICO 27: Dimensión de los recursos.....	102
GRÁFICO 28: Tendencia – Procesos.....	103
GRÁFICO 29: Dimensión de los procesos.....	104
GRÁFICO 30: Gráficos Comparativos de Pre–taller y Post-taller.....	105
GRÁFICO 31: Tendencias Comparativas de Pre–taller y Post-taller.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Procesos de gestión del conocimiento.....	31
FIGURA 2: Modelo del ciclo de la gestión del conocimiento.....	32
FIGURA 3: Conocimiento visible y no visible.....	42
FIGURA 4: Clasificación de competencias según sus dificultades.....	44
FIGURA 5: Competency pyramid.....	46
FIGURA 6: Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos.....	48
FIGURA 7: Descriptivos de puestos.....	51
FIGURA 8: Pasos necesarios para la implantación de un sistema.....	51
FIGURA 9: Flujograma de las variables.....	56
FIGURA 10: Diseño Pre-Experimental.....	59
FIGURA 11: Diseño de investigación.....	60
FIGURA 12: Coherencia del Programa.....	128
FIGURA 13: Autorización de la empresa.....	155
FIGURA 14: Evidencia.....	168
FIGURA 15: Evidencia.....	168
FIGURA 16: Evidencia.....	169
FIGURA 17: Evidencia.....	169
FIGURA 18: Evidencia.....	170
FIGURA 19: Evidencias.....	170
FIGURA 20: Evidencias.....	171
FIGURA 21: Evidencias.....	171

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis es “**PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA LABORAL DE SANNA – 2014**”. La problemática del estudio constituye a la baja eficiencia laboral tanto para el personal, para el proceso administrativos y de otras áreas; por lo tanto suelen obtener una nivel bajo en el desempeño de la empresa.

El problema principal es la baja eficiencia laboral en SANNA-Clínica San Borja.

El objetivo de la investigación es comprobar los efectos que causa implementar un programa de Gestión del Conocimiento, analizando el impacto que esta pueda tener dentro de la organización. La información se extrae de los cuestionarios realizados a los trabajadores.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis que han sido planteadas en el trabajo, si se aplica el programa de Gestión del Conocimiento se optimiza la eficiencia laboral en SANNA-Clínica San Borja, con el objetivo de mejorar los procesos y funciones. Por ello se implementaron 4 talleres para todos los colaboradores incluyéndose los administradores y la gerencia general.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco partes en el presente informe de Tesis.

El primer capítulo corresponde al problema de la investigación que comprende: situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones. El segundo capítulo corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes, bases teóricas, científicas y el marco referencia de la empresa. El tercer capítulo corresponde al marco metodológico que detalla el análisis de la hipótesis del trabajo. El cuarto capítulo corresponde al análisis e interpretación de resultados. Por último en el quinto capítulo se manifiestan la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática:

A nivel internacional, se observa como principal problemática, la ausencia o falta de plataformas adecuadas para que los trabajadores jóvenes y recién egresados se desenvuelvan óptimamente en sus labores. En su mayoría las empresas suelen contratar y retener personas con una amplia experiencia en sus organizaciones, si bien esta perspectiva no es la equivocada, se debe complementar estas acciones con programas, herramientas y sistemas cuyo fin sea que la experiencia y conocimientos adquiridos dentro de la organización sean transferidos de generación en generación garantizando la preservación de tal activo, logrando que la empresa en un largo plazo se caracterice por ser flexible y adaptable a los cambios en un futuro.

Citamos como ejemplo a Japón, que en situaciones como la designación de cargos, toma de decisiones y búsqueda de estrategias mantienen una postura basada en el respeto por los años de experiencia y conocimiento adquiridos de las personas. Esto se podría interpretar como un total favorecimiento a los trabajadores de mayor edad, sin embargo lo que se promueve como nueva tendencia en gestión de recursos humanos y capital intelectual es que se transfieran esos conocimientos y experiencias a los trabajadores jóvenes y que a través de ello puedan perfeccionar y perdurar su existencia por medio de nuevas ideas, conceptos y herramientas en un ciclo basado en la socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

En cuanto a autores que hayan respaldado la gestión del conocimiento en la cultura japonesa se puede identificar a Nonaka y Takeuchi, los cuales, señalan que no es posible separar al conocedor de lo conocido, lo que conduce a no hablar solo del conocimiento como competencia para hacer algo, tácita y explícitamente, ya que incluye valores, habilidades y actitudes; por tanto, el conocimiento no se podrá gestionar como otros recursos; lo que se gestiona es el proceso en el que se intercambia y crea conocimiento. En esta línea, para Nonaka y Takeuchi las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades y perfeccionamiento en el proceso de la “creación de conocimiento organizacional”, concepto que debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan en forma continua.

Así como lo manifiesta Valhondo, D. (2010); los empleados de base están inmersos en los detalles del día a día de tecnologías, productos y mercados concretos, por lo que parece que tiene sentido darles libertad en aquello en lo que nadie es más experto que ellos. De todas formas, aunque los empleados de base tienen una amplia información práctica, normalmente encuentran dificultades para convertir la misma en conocimiento útil. Las razones son, por un lado, están confinados en una perspectiva restringida que les hace perder visión de conjunto, en un contexto más amplio. Más aun, cuando los empleados de base desarrollan una idea que tiene sentido, pueden encontrar dificultades en calibrar la importancia que sus aportaciones tienen para otros, porque el conocimiento no se recibe pasivamente, sino que cada uno lo interpreta y ajusta a su propia situación y perspectiva. Es decir, lo que tiene sentido en un contexto, puede cambiar o no tenerlo en otro contexto diferente, dando como resultado que el nuevo conocimiento difundido en la organización cree confusión. La tarea más importante de los directivos es encauzar esta confusión hacia objetivos decididamente orientados a la creación de conocimiento, configurando el marco de referencia conceptual que haga posible que diferentes actividades queden ligadas en un conjunto coherente. Es decir, las acciones de los mandos intermedios con respecto a la gestión del conocimiento deben estar alineadas con la visión, misión y estrategia de la compañía, y alguien tiene que hacérselo visible y velar por su seguimiento.

A *nivel nacional*, analizamos los problemas para implementar la gestión del conocimiento en el Perú, en relación a esto Carranza, V. (2012), hace énfasis en su investigación sobre el poco interés en fomentar la protección y preservación del capital intelectual en el país, para ello cita el estudio realizado por CONCYTEC en el año 2002, en el cual se confirmaba que pese a estar a puertas de un nuevo siglo nuestro país no tenía sistematizada la información para comprender los retos que nos planteaban la gestión y producción del conocimiento. El análisis arrojó como resultado, que en el Perú solo se invertía el 0.11% del PBI en I+D, resultado que lo situaba en los últimos lugares en Latinoamérica, reflejando el poco interés y compromiso tanto del gobierno como del sector privado para incentivar y respaldar investigaciones.

Otro aspecto problemático en la generación de capital intelectual fomentando la producción del conocimiento es que entre los años 2003 - 2009, se denota una tendencia creciente al número de publicaciones de peruanos radicados en el extranjero, los cuales publicaron 2359 artículos correspondientes al 64% del total

de 3663 artículos publicados en ese periodo, mientras que la autoría de peruanos radicados en el país solo represento el 36% (1304 artículos publicados), esto se debe a que no existen plataformas, ni recursos adecuados para impulsar sus investigaciones por lo cual tienen que buscar recursos y respaldos en otros países.

Por otro lado, identificamos como principal problemática en la eficiencia laboral, la informalidad y el nulo compromiso en el crecimiento y fomentación de conocimientos del trabajador para un mejor desempeño de tareas. Esto se traduce en la pobre infraestructura tecnológica tanto para el uso doméstico como laboral. El internet y la llegada de computadoras a nivel nacional siguen siendo escasos a comparación de la ciudad capital, por lo cual impide que las empresas mantengan una sincronización de crecimiento productivo y eficiente al igual que Lima, u otras ciudades de la región. Al mejorar este aspecto se podrá dar paso a la adopción y empleo de TIC'S que permitan una mayor accesibilidad a información relevante para resolver problemas y desarrollar el trabajo óptimamente.

Para ejemplificar un buen uso de las tecnologías con el fin de mejorar el desempeño laboral citaremos el caso de OSINERGMIN (Gestión País, 2011), ya que nos permitirá tener una perspectiva favorable a la adopción de este enfoque. Consideramos como ejemplo OSINERGMIN, debido a que es una institución pública, y marca un referente de compromiso y confianza en los resultados de la adopción de esta disciplina. Por otro lado se puede analizar las etapas, tiempos y comportamientos antes y después de la Gestión del Conocimiento. Por último, se debe resaltar el hecho de que OSINERGMIN emplea el termino adoptar puesto que considera la Gestión del Conocimiento como una disciplina y no una aplicación.

OSINERGMIN tenía un ambiente laboral lleno de papeles; expedientes físicos que organizaban los especialistas a su manera y que nadie más conocía; a esto se añadió la lamentable pérdida de dos trabajadores, lo que dificultó mucho el acceso a la información por el estilo de trabajo de cada uno. Por lo cual consideran que su mayor capital, el conocimiento, está en las personas y que cada noche se lo llevan a sus casas.

Además, una nueva jerarquía del conocimiento fue planteada en la presentación, añadiendo al tradicional sistema de Datos, Información y Conocimiento, los elementos de Experticia y Capacidad.

Por último, se concluyó que OSINERGMIN es un organismo regulador no por la autoridad que le otorga las leyes, sino por el conocimiento que manejan.

Así como lo manifiesta Chiavenato, I. (2009); la administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo de conocimiento entre las personas. A diferencia de lo que sucedía antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves, por medio de la confidencialidad, la administración del conocimiento (*knowledge management*) busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa. Ese valor se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en que unos pocos detenten el conocimiento, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y difundirlo, y no en retenerlo o esconderlo.

A *nivel local*, vemos que el problema principal en la eficiencia laboral radica en el mal uso o desperdicio de las tecnologías para potenciar la competitividad laboral. Las empresas deben identificar lo que les permite diferenciarse en un mercado altamente competitivo, para poder afianzarse como líderes en un rubro determinado; si bien factores como el producto, calidad, precio, ubicación, etc.; son importantes en la determinación del éxito, se tiene que agregar como principal factor el capital y talento humano en las empresa para lo cual es imprescindible que se facilite herramientas que refuercen el conocimiento, innovación y creatividad en el trabajador para desenvolverse de manera eficiente en su centro laboral y sobretodo tratar que tal conocimiento no se pierda en el tiempo sino que quede almacenado como un capital permanente en la empresa. Para ejemplificar un buen uso de las herramientas y tecnologías para mejorar la eficiencia y desempeño laboral referiremos el caso de la Contraloría General de la Republica (CGR, 2009), que busca implementar en la institución un Sistema de Gestión del conocimiento con la metodología del Razonamiento Basado en Casos (CBR). En el año 2003 se desarrolla el perfil del proyecto de implementación del CBR, que pretendía crear un centro de atención de consultas único y centralizado, conformado por el archivo de casos de la entidad que permita la consulta en cualquier momento tanto de las unidades orgánicas de la CGR como de otras instituciones que conforman el Sistema Nacional de Control.

En este contexto y luego de un periodo de maduración de la idea y de determinación de necesidades en la Contraloría, se firma una carta de entendimiento con la empresa EMPOLOS-OVITAS un contrato de Cooperación Pública – Privada para el fortalecimiento de la Contraloría del Perú a través de la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.

A través de este tipo de Cooperaciones, los efectos positivos generados por el sector privado son utilizados por los objetivos de las cooperaciones de desarrollo, alcanzando resultados más eficaces, económicos y generando impactos de mayor alcance.

Se espera que este sistema de gestión del conocimiento permita lograr un mejor aprovechamiento de los escasos recursos de la institución, tomando en cuenta que si bien está fuertemente apoyada en y por la tecnología, se requiere trabajar otros importantes aspectos como son las personas y la cultura de la organización, pues la Gestión del conocimiento, como muchas otras de las nuevas estrategias institucionales que se han desarrollado en los últimos años, no es de fácil implementación ni garantiza el éxito de la organización. Sin embargo, estamos en un momento en que el conocimiento es la mayor fuente real de ventajas competitivas sostenibles y la Gestión de este conocimiento es la mejor forma de aprovecharlo.

Así como lo manifiestan Dolan, S.; Valle, R; Jackson, S. & Schuler, R. (2008), aquellas organizaciones que utilicen eficazmente las nuevas tecnologías y el internet dentro de las funciones de los RR.HH. alcanzaran reducciones de costes considerables.

Human Resources Management System es el nombre que corresponde a un sistema de información dedicado a la gestión de los Recursos humanos. La incorporación de internet a los sistemas de información ha transformado la forma en que los empleados acceden a la información, permitiendo disponer de toda aquella relacionada con el empleo a través de las conexiones de los sistemas y bases de datos, alcanzando así una mejor evolución de los negocios. Actualmente la inmensa mayoría de empresas están integrando sus sistemas de Recursos humanos dentro de las tecnologías WEB mejorando así el servicio a sus empleados.

1.2. Formulación del problema:

¿Qué efectos produce el programa de gestión del conocimiento en la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA - 2014?

1.3. Justificación e importancia de la investigación:

La investigación se justifica debido a la importancia que tendrá para las autoridades de la Clínica San Borja - SANNA, ya que contarán con datos específicos sobre la relación existente entre la variable Gestión del Conocimiento y la variable Eficiencia laboral, lo que permitirá a los investigadores a partir de los resultados desarrollar programas en conjunto con la Clínica San Borja – SANNA, entidad que tiene por objetivo velar óptimamente por la salud de las personas. Permitirá obtener información acerca de la eficiencia laboral en la clínica y si es que está relacionada con la implementación de tecnologías y herramientas de la información, con lo cual se reforzara la gestión del talento humano en la empresa.

La presente investigación se justifica porque buscara que la empresa SANNA tenga en cuenta el aspecto humano en su organización, promoviendo tendencias de gestión y desarrollo del conocimiento en el personal. Permitiendo así una optimización en la eficiencia laboral.

Por otro lado, esta investigación tratara de proporcionar información en calidad de antecedente para futuras investigaciones, siendo accesible para los estudiantes, docentes y demás interesados en promover estudios referentes a las variables de gestión del conocimiento y eficiencia.

Por último, permitirá que los encargados de la gestión de los recursos humanos se comprometan con el crecimiento y refuerzo de habilidades, conocimientos y capacidades de los trabajadores para un buen desenvolvimiento laboral.

De La Espriella, L. y Pineda, C. (2009); comentan que todos los individuos de la organización deben prepararse para brindar orientación educativa con el propósito de crear una cultura que facilite el aprendizaje y la captación de información en aras de volverse más eficaces y competitivos para responder a los fuertes requerimientos del mundo actual. Es importante entender que la educación organizacional más que un gasto, es una inversión que busca generar valor en la compañía para mejorar el desempeño estratégico y el crecimiento corporativo a largo plazo.

Del Castillo, N. y Román, J. (2011); comentan que el conocimiento es la fuerza productiva esencial del futuro sobre el conocimiento y sobre las transformaciones

que se perciben en las organizaciones productivas y en la propia organización del trabajo; han tenido un impacto – en general sobre toda la vida social- las nuevas tecnologías de la comunicación. Surgen nuevos paradigmas educacionales de aprendizajes autónomo-colaborativos, como los diversos tipos de entrenamientos que aplican técnicas participativas. En su opinión, al aplicar estos procedimientos hay que seguir dos “reglas de oro”: 1) no descontextualizarse en los entrenamientos y 2) las técnicas participativas son sólo una herramienta, un medio para lograr un fin.

Vidal, M. y Araña, A. (2012); comentan que en la sociedad actual, la información y el conocimiento se van convirtiendo en elementos fundamentales para el progreso económico, factores del proceso productivo y también componentes esenciales para el desarrollo y bienestar personal y social. Y es que las personas necesitan construir conocimientos que les permitan dar las respuestas más adecuadas ante las circunstancias que se presentan en cada momento, para lo cual se necesita disponer de una información adecuada, sin la cual no es posible construir el conocimiento individual, estructural y relacional en el entorno en que las personas se insertan. Generalmente la gestión de la información y gestión del conocimiento, están asociados a las organizaciones, en las que se vinculan la misión y objetivos de estas entidades a las personas involucradas en su consecución.

1.4. Objetivos de la investigación:

1.4.1. Objetivo general:

Comprobar si el programa de gestión del conocimiento permite la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA – 2014.

1.4.2. Objetivos específicos:

- a. Analizar las causas de la baja eficiencia laboral de los trabajadores de la empresa SANNA.
- b. Identificar el nivel de desarrollo de la gestión del talento humano e intelectual para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.
- c. Definir los indicadores que permitan la viabilidad del programa de gestión del conocimiento para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.
- d. Proponer estrategias para la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA.
- e. Emplear las encuestas online, focus group y pruebas de aprendizaje como herramientas evaluadoras del programa de gestión de conocimiento.

1.5. Limitaciones de la investigación:

Durante el desarrollo de la investigación, existieron algunas limitaciones que en su momento pudieron no permitir avanzar con el trabajo como lo son:

- La recolección de datos estuvo supeditado a la colaboración de los trabajadores.
- Escasas investigaciones efectuadas en nuestro medio para acceder a referencias acerca del tema a tratar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio:

2.1.1. Nivel internacional

Cañas, F. (2013). En su tesis titulada “Comunidades virtuales de gestión del conocimiento en salud. El proyecto EndoBlocLleida”. Desarrollada en la Universidad de Lérida - España. Para optar el grado de Doctora en Sociología.

A continuación se agrupan los resultados más significativos de este periodo:

En Gestión de contenidos, se procesaron 307 documentos, 60 imágenes, 21 sesiones clínicas virtuales. De 169 consultas de pacientes, el 84% se pudo resolver en las primeras 48 horas.

En cuanto a la creación de nuevos contenidos, se tuvo documentación destinada a la formación en insulinización en pacientes con diabetes, para que fuese utilizada en todas las ABS de la provincia de Lérida. Por otro lado la redacción de las dietas para personas con diabetes tipo 2 unificadas hospitalaria-primaria. Por último se logró la unificación de las dietas de obesidad de todo el territorio, así como la estrategia de formación y difusión posterior correspondiente.

Alegre, J. (2003). En su tesis titulada “La adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su efecto sobre la generación de competencias distintivas y el desempeño innovador: un estudio empírico en el sector de biotecnología”. Desarrollada en la Universidad Jaime I – España. Para optar el grado de Doctor en Administración y Dirección de Empresas.

En cuanto a la generalización de los resultados, queremos precisar que pese a haber efectuado un análisis sectorial, la biotecnología es un sector intensivo en conocimiento y muy innovador y cabría esperar resultados similares en actividades con estas características, tales como el sector farmacéutico, el sector químico, las telecomunicaciones, la electrónica o los servicios intensivos en conocimiento.

Por otro lado, si bien la importancia estratégica del conocimiento es más patente en los sectores intensivos en conocimiento o de alta tecnología, las tendencias económicas actuales nos llevan a pensar que este recurso

también puede jugar un papel determinante en otras industrias más tradicionales.

El modelo explicativo propuesto aporta algunas respuestas importantes a la cuestión de la existencia de diferencias en el desempeño empresarial. Dentro del conjunto de empresas francesas fabricantes de biotecnología analizadas en este trabajo, la adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su consecuente creación de competencias distintivas han resultado ser elementos determinantes del desempeño innovador y, por lo tanto factores que explican las diferencias en los diferentes desempeños innovadores alcanzados por estas empresas.

Robles, A. (2008). En su tesis titulada “Gestión del conocimiento en sistema público nacional de salud”. Desarrollado en la Universidad de Carabobo – Venezuela. Para optar el grado de Doctor en Ciencias Sociales.

El primer objetivo por el que se condujo a esta investigación, radica en: Determinar la reciprocidad existente en las diversas corrientes de pensamiento que caracterizan la gestión del conocimiento transferida desde el Ministerio Del Poder Popular Para La Salud a las comunidades, como resultado de la revisión hecha en esta dirección se concluye:

Históricamente en Venezuela, a todos los niveles de la prestación de servicios a la salud, se ha venido transfiriendo conocimiento sustentados en la corriente de pensamiento positivista, y en estrecha correspondencia con el paradigma epidemiológico el Modelo biologista-medicalista-curativo-restitutivo-intrahospitalario, cuyas características y finalidades, son ampliamente conocidas por; determinar resultados de morbilidad y mortalidad en un orden cuantitativos y en consecuencia de ello, hacer definiciones de la salud. De igual modo, se concluye que en Venezuela confluyen en cierta medida tres modelos de prestación de servicios a la salud: el Modelo Holístico Liberal, aplicado por organizaciones de carácter comercial privado. Modelo Médico Social, desarrollado en algunos centros - asistenciales de carácter público, y el Modelo Holístico Social que se aplica a través la Misión Barrio Adentro.

Solano, M. (2013). En su tesis titulada “Las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento en el sector sanitario”. Desarrollado en la Universidad Politécnica de Cartagena – Colombia. Para optar el grado de doctorado en ciencias sociales y jurídicas.

Los resultados de este estudio confirman que en el contexto de la gestión del conocimiento y más concretamente en el sector de las TIC, la variable de e-lealtad (EL) depende en gran medida de la satisfacción (SAT). Esta conclusión está de acuerdo con la gran variedad de estudios que tratan de explicar la relación entre la actitud de los usuarios, la satisfacción y la intención de volver a utilizar un sistema.

En conclusión, los pacientes son más proclives a utilizar las TIC ante la aparición de los nuevos servicios sanitarios online. Su grado de aceptación hacia el uso de dichas tecnologías (TIC) incrementará en mayor o menor medida según su grado de capacidad innovativa a la hora de utilizar un servicio novedoso, su autoeficacia en la práctica de las TIC, el grado de accesibilidad que tenga sobre la información que buscan y la que es ofrecida y el acceso al sistema, así como el grado de seguridad que confiera el uso de los servicios online para el tratamiento de datos confidenciales de la salud de los pacientes o la seguridad de que el servicio es útil y válido con respecto a las necesidades de los usuarios externos (pacientes, cuidadores o familiares). Estas variables a su vez también influyen sobre el valor percibido de los pacientes ante el uso de los servicios sanitarios online. Dicha variable influirá en la satisfacción de los usuarios del sistema sanitario y esto incrementará su grado de e-lealtad, es decir, de lealtad electrónica a la hora de utilizar los servicios online de forma habitual y sistemática a lo largo del tiempo

2.1.2. Nivel nacional

Coronel, M.; Pachamora, J. (2013). En su tesis titulada "Gestión del conocimiento en los pobladores frente al consumo y calidad del agua". Desarrollado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Para optar al Título de Licenciado en Enfermería.

El conocimiento de los pobladores frente al consumo y calidad del agua en un inicio fue escaso, puesto que desconocían la importancia de consumir agua de calidad, autogestión, vigilancia y control del sistema de agua del cual se abastecen, tratamiento intradomiciliario, ausencia de prácticas, comportamientos y actitudes saludables, sin embargo trabajar la gestión del conocimiento logró transformar el conocimiento básico en uno más científico desarrollando capacidades de autogestión, control y vigilancia de los sistemas de abastecimiento y liderazgo en la comunidad. La información y la educación son claves para la creación de una nueva cultura en el manejo del agua, involucrando a la comunidad en la concepción, planeación, toma de decisiones, implementación, administración y ejecución; aprovechando estrategias de "aprender haciendo". Hay necesidad de una mayor colaboración entre grupos de la comunidad, actores sociales, y el estado, considerando el acceso al agua como un derecho humano y social que conlleva la aplicación de reglas, deberes y obligaciones.

Por lo tanto los resultados evidencian que la gestión del conocimiento es necesaria y fundamental para crear sostenibilidad en proyectos no sólo de agua, sino de salud, puesto que, el recurso fundamental es el conocimiento, capital humano por excelencia, capaz de ser desarrollado y mejorado, transfiriéndolo del conocimiento tácito hacia uno explícito para permitir el cambio de un paradigma asistencial y paternal hacia uno participativo de actores sociales interesados en fomentar factores favorables para su salud y desarrollo humano.

2.1.3. Nivel local

Huayllani, S. (2014). En su tesis titulada « Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud». Desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú. Para optar el Grado Académico de Magister en Gestión de la Información y del Conocimiento.

En este sentido, según la metodología de valores, se aprecia el cambio de la cultura organizacional, al graficar los ejes de mayor fuerza, donde el eje “A”, que corresponde a la cultura colaboradora (40.1%) es la que tiene mayor peso; por otro lado encontramos con menor peso a la cultura innovadora (24.1%), competitiva (21.6%) y controladora (14.2%).

El resultado del cuestionario de modelo de valores, evidencian que después de la interacción de la plataforma, el foco interno de integración ha mejorado, dado como resultado que la cultura colaboradora es la que predomina en la organización.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Variable Independiente: Programa de Gestión del Conocimiento

2.2.1.1. Teoría de la Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional:

King, W. (2009), manifiesta que durante siglos, los científicos, los filósofos y los laicos inteligentes se han preocupado por la creación, la adquisición y transmisión y mejora de la reutilización del conocimiento.

Sin embargo, es sólo en los últimos 15 a 20 años más o menos que un campo diferenciado denominado "gestión del conocimiento" ha surgido.

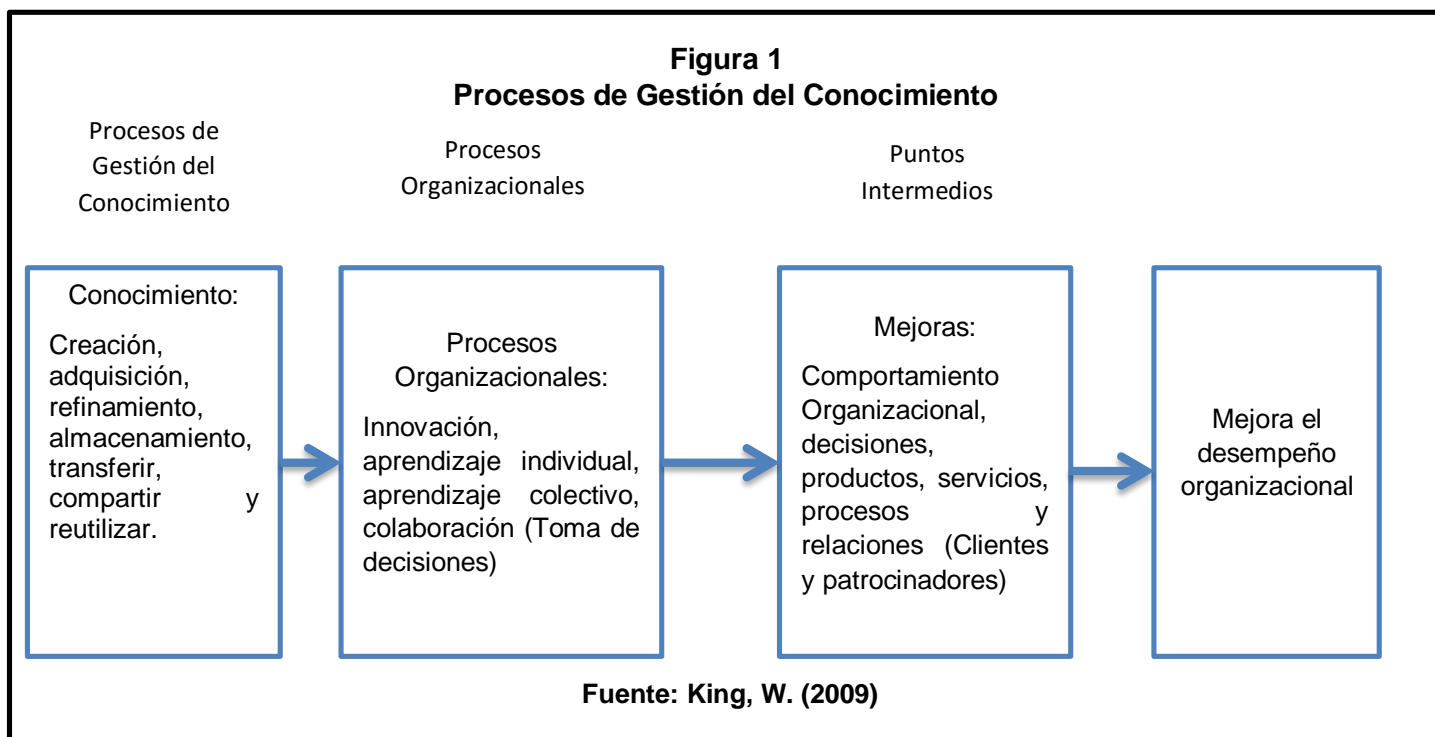
La gestión del conocimiento se basa en la premisa de que, al igual que los seres humanos no son capaces de aprovechar al máximo el potencial de sus cerebros, las organizaciones en general, no son capaces de aprovechar al máximo el conocimiento que poseen. A través de la gestión del conocimiento, las organizaciones buscan adquirir o crear conocimiento potencialmente útil y para ponerlo a disposición de quienes puedan utilizarlo en un momento y lugar que sea apropiado para ellos para lograr el uso efectivo máximo con el fin de influir positivamente en el desempeño organizacional. En general se cree que si una organización puede aumentar su utilización eficaz de los conocimientos por solo un pequeño porcentaje grandes serán los beneficios obtenidos. El aprendizaje organizacional es complementario a la Gestión del Conocimiento. Una opinión temprana del Aprendizaje Organizacional era "... la codificación inferencial a partir de la historia en las rutinas que guían el comportamiento" (Levitt y March, 1988). Así, el aprendizaje organizacional tiene que ver con la incorporación de lo que se ha aprendido en la estructura de la organización.

2.2.1.1.1. Gestión del Conocimiento en las Organizaciones

La figura 1 muestra que los procesos GC mejoran de manera directa los procesos de organización, como la innovación, la toma de decisiones en colaboración y el aprendizaje individual y colectivo. Estas mejoras en el proceso organizacional producen resultados intermedios, tales como mejores decisiones, comportamientos organizacionales, productos, servicios y relaciones. Estos, a su vez, contribuyen a mejorar el rendimiento de la organización

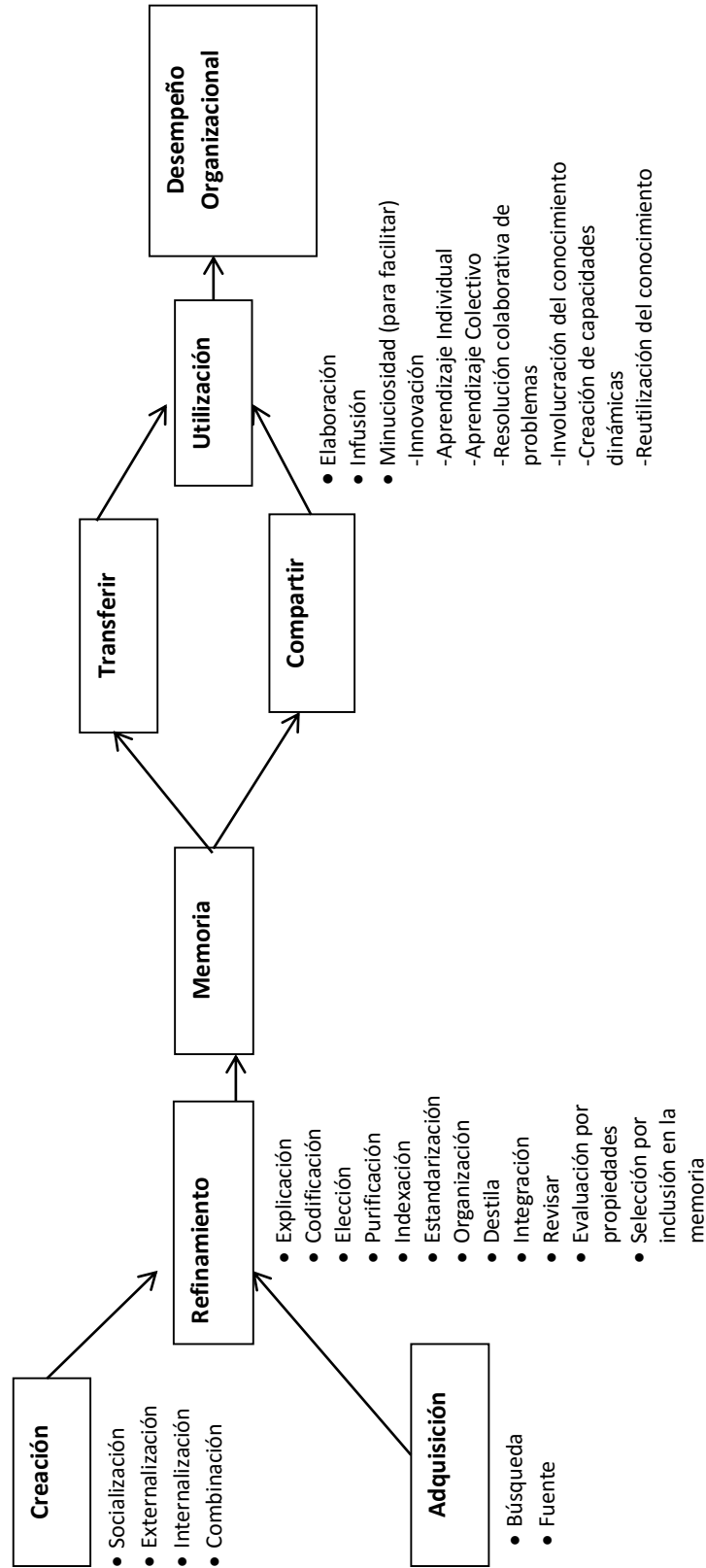
2.2.1.1.2. Ciclo de Procesos de Gestión del Conocimiento

La figura 2 es un modelo de ciclo de proceso de Gestión del Conocimiento (GC). Tales modelos de ciclo proporcionan una forma útil de organizar su pensamiento acerca de los procesos de GC. Han existido numerosos modelos de ciclos de procesos de la GC que describen las relaciones claves de los procesos de la GC, que van desde Davenport y Prusak (2000) y su modelo de 3 etapas (Generar, Codificar / Coordinar y Transferir) a Ward y Aurum (2004) y su modelo de 7 etapas (crear, adquirir, identificar, adaptar, organizar, distribuir, aplicar). El modelo de ciclo de proceso de la figura 2 es particularmente valioso ya que utiliza la terminología generalmente aceptada por la GC y hace uso de vías alternativas con el fin de hacer importantes distinciones. Las diversas actividades que figuran como puntos críticos dentro de las fases principales están destinadas a ser ilustrativas y no necesariamente definidas. El modelo de la figura 2 muestra que el inicio del ciclo de GC involucra a la creación o adquisición del conocimiento por parte de la organización. La creación de conocimiento implica el desarrollo de nuevos conocimientos o la sustitución de los conocimientos existentes con nuevos contenidos (Nonaka, 1994). El objetivo de esto es por lo general la creación de conocimiento dentro de los límites de la empresa o en colaboración con socios. Los cuatro puntos críticos dentro de la "Creación" referidos a Nonaka (1994) representan los cuatro modos de creación de conocimiento - de socialización (la conversión del conocimiento tácito al nuevo conocimiento tácito a través de las interacciones sociales y las experiencias compartidas), combinación (creación de nuevo conocimiento explícito mediante la fusión, categorización y la síntesis de la existencia del conocimiento explícito), externalización (convirtiendo el conocimiento tácito en un nuevo conocimiento explícito) e internalización (la creación del nuevo conocimiento tácito en un conocimiento explícito). La representación de estos cuatro modos son, respectivamente, el aprendizaje, los informes de la encuesta, los repositorios de "lecciones aprendidas" y las personas o grupos de aprendizaje a través de discusiones.



En contraste con la creación de conocimientos, la adquisición de conocimientos implica la búsqueda, reconocimiento y la asimilación de conocimientos que puede ser valiosa, a menudo fuera de la organización (Huber, 1991). Los puntos dentro de la "Adquisición" ilustran algunos de los procesos de adquisición de conocimientos de fuentes externas - la búsqueda (como en Internet) (Menon y Pfeffer, 2003), el abastecimiento (selección de la fuente para el uso) (Rey y Lekse, 2006) y el injerto (la adición de un individuo que posee el conocimiento deseado por la organización) (Huber, 1991).

Figura 2
Modelo de Procesos de Gestión del Conocimiento



Fuente: King, W. (2009)

Una vez que el nuevo conocimiento es creado o adquirido, los mecanismos de gestión del conocimiento deben estar en disposición de prepararlo para su introducción en la memoria de la organización de modo que maximice su impacto y la reutilización a largo plazo. El refinamiento del conocimiento se refiere a los procesos y mecanismos que se utilizan para seleccionar, filtrar, purificar y optimizar el conocimiento para su inclusión en varios medios de almacenamiento.

El conocimiento explícito necesita ser formateado, evaluado y seleccionado. De los diversos pasos involucrados al hacer eso, "escoger" se refiere a la identificación de los ejemplares más significativos de una colección emergente; "Organización" se refiere a la identificación de temas recurrentes y la vinculación de los elementos individuales de conocimiento de los temas y de "destilación" es la creación de un sinopsis o conjunto de puntos (McDonald y Ackerman, 1997).

La Memoria organizacional incluye el conocimiento almacenado en la mente de los participantes de la organización, que se celebran en los repositorios electrónicos, lo que ha sido adquirido y retenido por grupos o equipos y que están involucrados en los procesos de la empresa, productos o servicios y sus relaciones con clientes, socios y proveedores (Cross y Baird, 2000).

Como se muestra en la figura, para que el conocimiento tenga un impacto en toda la organización, usualmente debe ser transferida o compartida. Transferencia e intercambio pueden ser conceptualizados como dos extremos de una continuación. Transferencia implica la comunicación centrada y decidida de los conocimientos de un emisor a un receptor conocido (King, 2006).

Compartir esta menos orientado a la difusión, tales como un repositorio, donde a menudo son desconocidos para el contribuyente (King, 2006). Muchos de los puntos, en una supuesta continuación implican alguna combinación de los dos procesos y ambos procesos pueden involucrar a individuos, grupos u organizaciones como emisores o receptores o ambos.

Una vez que el conocimiento se transfiere o es compartido con otros, puede ser utilizado a través de la elaboración (el desarrollo de las diferentes interpretaciones), la infusión (la identificación de los problemas de fondo), y el rigor (el desarrollo de las múltiples interpretaciones de los diferentes individuos o grupos) (King y Ko, 2001) con el fin de ser útil para facilitar la innovación, colectiva aprendizaje, aprendizaje individual, y / o resolución colaborativa de problemas (King, 2005). También puede estar involucrado en las prácticas, sistemas, productos y relaciones de la organización a través de la creación de capacidades organizacionales de conocimiento intensivo (Levitt, 1988).

El fin del ciclo (lado derecho) en la figura N° 2 muestra el impacto que tiene el conocimiento en el desempeño organizacional. Los que tienen un interés académico en GC a veces olvidan que la mejora del desempeño organizacional es lo que es en definitiva la GC. Las organizaciones se basan en las mejoras previas y las utilizan para juzgar el valor de las iniciativas de la gestión del conocimiento. Muchos esfuerzos dignos de la GC son "derribados" por "expertos" de GC, que ni siquiera se han esforzado por evaluar, pronosticar y adecuadamente argumentar a favor de su posible impacto en los objetivos de la organización de mejora de la productividad, ingresos, beneficios y retorno de la inversión.

2.2.1.1.3. Estrategias de Gestión del Conocimiento:

La mayoría de las organizaciones se centran principalmente en una u otra de las dos estrategias ampliamente definidas GC – "codificación" o "Personalización" (Hansen, 1999). Codificación, se aplica principalmente en forma de documento electrónico sistemas que codificar y almacenar conocimiento y permitir su fácil difusión y reutilización. Esta estrategia se basa en la "economía de reutilización" – una vez invertir en crear o adquirir un activo de conocimiento y volver a utilizarlo muchas veces. Por otro lado la personalización, se centra en el desarrollo de redes para facilitar la transferencia de conocimientos de persona a persona y compartir. Se basa en "economía experta" – canalización individual de

conocimientos a otros con menos experiencia que puede emplearlo para promover las metas de la organización.

Earl (2001) ha descrito varias estrategias de GC, o "escuelas de pensamiento" en un nivel más detallado. Él desarrolló empíricamente a través de la observación en numerosas empresas. Se enumeran abajo en grupos que hacen hincapié en su dependencia de la codificación o un enfoque de personalización.

2.2.1.1.3.1. Sub-estrategias de codificación de Earl:

1. Sistemas, (creando y refinando repositorios de conocimiento y en la motivación de personas para proporcionar contenido).
2. Procesos, (desarrollo y usando procesos repetibles que son compatibles con el conocimiento de los procesos realizados previamente).
3. Comercial, (la gestión de la propiedad intelectual como patentes, marcas, etc.).
4. Estrategia, (el desarrollo de "capacidades de conocimiento" que pueden ser la base de una estrategia competitiva).

2.2.1.1.3.2. Sub-estrategias de personalización de Earl:

1. Cartográficos, (creando "mapas" de conocimiento o directorios y redes para conectar a las personas.).
2. Organización, (proporcionando groupware e intranets para facilitar a las comunidades de práctica)
3. Social (espacial), (socialización como un medio de creación de conocimiento e intercambio; hace hincapié en la prestación física de "lugares" para facilitar los debates) mientras que algunas organizaciones se centran en una sola de estas estrategias o sub estrategias, muchos utilizan una combinación de estrategias que se adapte a sus necesidades.

GC se lleva a cabo de muchas maneras diferentes en las organizaciones. A menudo, la función GC está dirigida por un Jefe oficial del conocimiento (JOC). Si la estrategia de GC de la organización es sencilla, el Jefe oficial del conocimiento (JOC), puede llevar un Departamento GC. En situaciones más complejas se están aplicando un conjunto diverso de estrategias de gestión del conocimiento, las diferencias culturales que son inherentes a las diferentes estrategias sugieren que un solo departamento puede no ser la mejor manera de organizar GC. En tales casos, los enlaces de comunicación entre los diversos grupos de GC son de gran importancia (King, 2008). En relación con esto es la percepción del rol de la cultura organizacional en influir en la práctica GC y el éxito. Una "cultura del conocimiento" es una variedad particular de la cultura organizacional que representa una "forma de vida de la organización que permite y motiva a la gente para crear, compartir y utilizar el conocimiento para el beneficio y el éxito de la organización." (Oliver y Kandadi, 2006). Se cree que la cultura organizacional de influir en las conductas relacionadas con el conocimiento de los individuos, equipos, unidades organizativas y las organizaciones en general, ya que influye importantemente la determinación de que el conocimiento es apropiado para compartir, con quién y cuándo.

2.2.1.1.4. Gestión del Conocimiento Extra Organizacional:

La Gestión del Conocimiento se puede realizar a través de múltiples organizaciones, como con proveedores, socios y clientes. Tales actividades de gestión obviamente dependen de redes y sistemas (Van de Ven, 2005) de comunicaciones.

"Valor de la cadena de suministro" y las redes inter-organizacionales son de uso común para que minoristas como Wal-Mart puedan interactuar con los proveedores para asegurarse de que los inventarios son siempre de los niveles deseados en las estanterías de venta al por menor, en los depósitos al por menor y en los almacenes y que las entregas se realizan de acuerdo con un programa predeterminado. Estos sistemas funcionan de forma "automática" gracias a los conocimientos que se alojan en el software de los socios participantes. Un proyecto de desarrollo de software bien conocido es Linux, el cual es un ejemplo de la utilización eficaz de una red informal de creadores de conocimiento.

Funciona con dos estructuras paralelas - uno que representa la versión actual de "aprobado" del sistema y el otro en el que continuamente se están desarrollando mejoras y pruebas (Lee y Cole, 2003).

2.2.1.1.5. Metas y Procesos de Gestión del Conocimiento:

La gestión del conocimiento es la planificación, organización, motivación y control de las personas, procesos y sistemas de la organización para asegurar que sus activos relacionados con el conocimiento se mejoren y sean efectivamente utilizados. Los activos en forma de conocimientos incluyen los documentos impresos, tales como patentes y manuales, conocimientos almacenados en repositorios electrónicos, como una base de datos de las "mejores prácticas", el conocimiento de los empleados sobre la mejor manera de hacer su trabajo, el conocimiento que dispongan los equipos que han estado trabajando en los problemas focalizados y conocimientos que encajan en los productos, los procesos y las relaciones de la organización. Los procesos sociales son comunidades de práctica - grupos de auto-organización de las personas que comparten un interés común - y las redes de expertos - las redes que se establecen para permitir que aquellos con menos experiencia se pongan en contacto con los que tienen más experiencia. Tales procesos sociales son necesarios porque mientras que el conocimiento existe inicialmente en la mente de un individuo, para que la GC tenga éxito, el conocimiento debe ser transmitido a través de los grupos sociales, los equipos y las redes.

Por lo cual, los Procesos GC son más intensivos en recursos humanos, y menos en lo tecnológico, contrario a lo que la mayoría de las personas podría creer, aunque las empresas modernas se basan en el conocimiento, estas deben apoyar a la gestión del conocimiento con adecuadas tecnologías de la información y comunicación.

2.2.1.1.6. Sistemas de la gestión del conocimiento:

Los Sistemas de Gestión de Conocimiento (SGC) son aplicaciones de comunicaciones basadas en Computadoras y Sistemas de Información (CSI) de la organización para apoyar los diferentes procesos de GC. Normalmente no se distinguen tecnológicamente de las comunicaciones y sistemas de información, pero involucran bases de datos, como las "lecciones de lo aprendido", repositorios, los directorios y redes, como por ejemplo las destinadas a poner de participantes de la organización en contacto con reconocidos expertos en distintas áreas temáticas.

Una diferencia significativa entre los sistemas de gestión del conocimiento y la organización de las comunicaciones y sistemas de comunicación es que la primera puede ser menos automatizada, ya que ello requiere actividades humanas en sus operaciones. Mientras que los sistemas de información requieren que los seres humanos tomen una decisión en la fase del diseño y luego operan automáticamente, a veces los sistemas de gestión del conocimiento implican la participación humana en la fase de operación.

Por ejemplo, cuando una base de datos de ventas es diseñada, las personas deben decidir sobre su contenido y estructura; en esta fase de operación, funciona automáticamente. Cuando se crea un repositorio de conocimientos referidos a las "lecciones aprendidas", las personas no solo deben hacer todas las opciones de diseño, sino que también debe participar en su fase de operación, ya que cada unidad de conocimiento que se presenta para su inclusión es única y debe ser evaluada por su relevancia e importancia

2.2.1.1.7. Aprendizaje Organizacional:

Hay varias maneras de conceptualizar la relación entre la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Easterby-Smith y Lyles (2003) consideran el aprendizaje organizacional para centrarse en el proceso, y gestión del conocimiento para centrarse en el contenido del conocimiento que una organización adquiere, crea, procesa y eventualmente utiliza.

Otra manera de conceptualizar la relación entre las dos áreas es ver el Aprendizaje Organizacional como la meta de Gestión del Conocimiento. Motivando la creación, difusión y aplicación de los conocimientos, las iniciativas de GC ayudan a la organización a incorporar conocimientos para mejorar continuamente sus prácticas y comportamientos y perseguir la consecución de sus objetivos. Desde esta perspectiva, el aprendizaje organizacional es una herramienta importante en la que la organización puede mejorar continuamente en la utilización del conocimiento.

De hecho, Dixon (1994), en la descripción de un "ciclo de aprendizaje organizacional", sugirió que

"... El conocimiento acumulado es de menor importancia que los procesos necesarios para revisar o crear conocimiento continuamente". Estos procesos están estrechamente relacionados con la noción de "mejora continua" a través del cual una organización constantemente identifica, implementa e institucionaliza las mejoras. Las mejoras están integradas en la organización a través de rutinas que pueden ser políticas escritas, la configuración prescrita de la máquina, los límites de control de calidad o "mejores prácticas" para hacer frente a circunstancias que ocurran con frecuencia.

2.2.2. Variable Dependiente: Eficiencia Laboral

2.2.2.1. Teoría de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Alles, M. (2008), trata de desglosar conceptos, planteamientos, aplicaciones y tipos referentes a la gestión por competencias

2.2.2.1.1. ¿Cómo definir una competencia?

Según Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación.

1. **Característica subyacente**, significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
2. **Casualmente relacionada**, significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
3. **Estándar de efectividad**, significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Es importante destacar que Spencer y Spencer no incluyen en la definición de competencias el concepto de “comportamientos”, aunque los menciona más adelante.

Siguiendo a Spencer y Spencer las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

2.2.2.1.2. Clasificación de competencias:

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conlleva y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otros.

2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan como se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

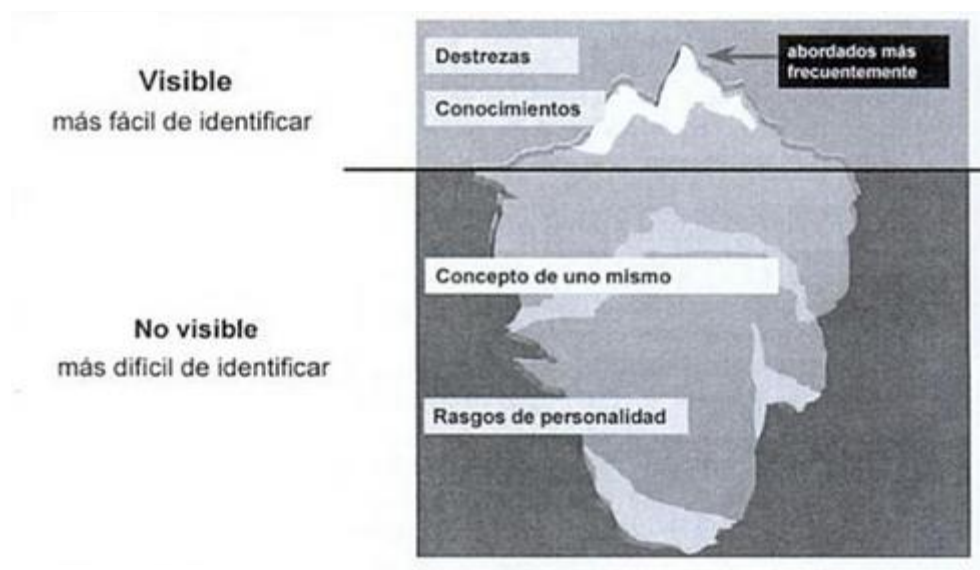
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base

al conocimiento. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. *Habilidad:* La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimientos y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto en sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

**Figura 3:
Conocimiento visible y no visible**



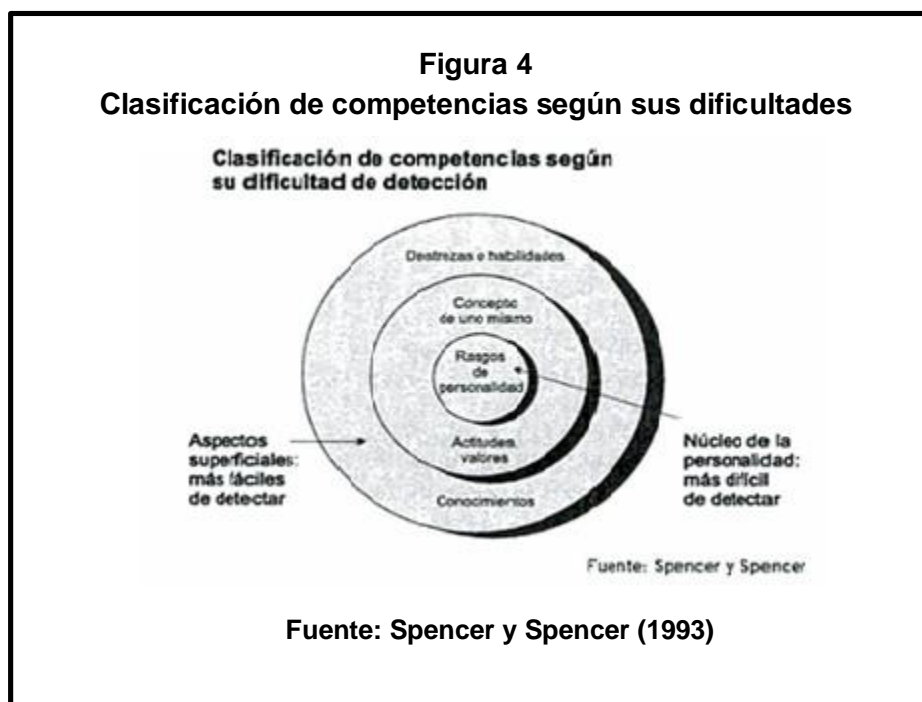
Fuente: Alles, M. (2008)

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Continuando con los autores mencionados, estos introducen el “Modelo del iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se puedan infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.



En síntesis para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

- ✓ Competencias de logro y acción
- ✓ Competencias de ayuda y servicio
- ✓ Competencias de influencia
- ✓ Competencias gerenciales
- ✓ Competencias cognoscitivas
- ✓ Competencias de eficacia personal

¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿Cuál es su relación con las empresas? Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos, las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

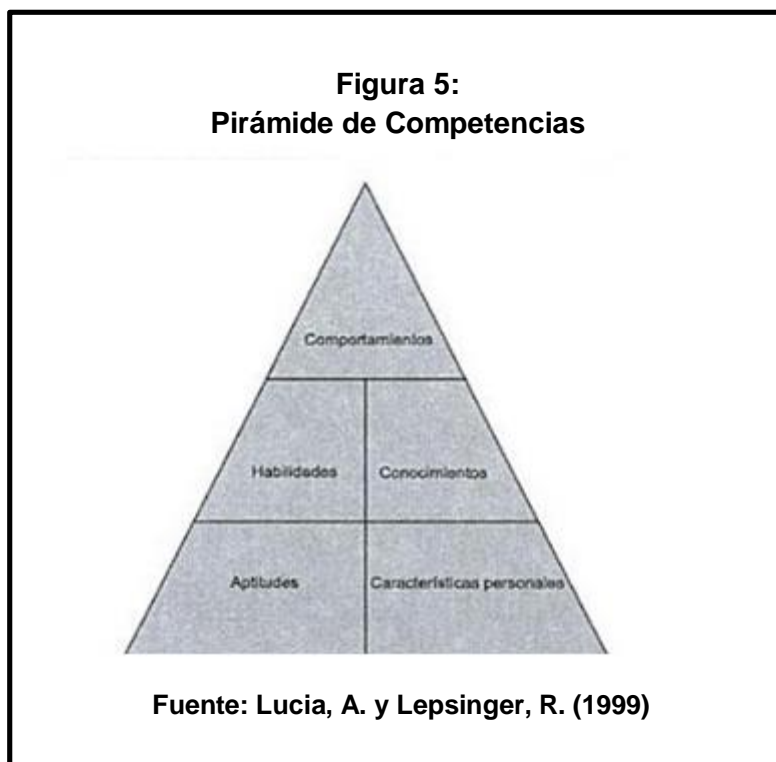
Por último, citaremos otra vez a Spencer y Spencer, para estos autores las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

❖ **Competencias de punto inicial:** Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial, es por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.

❖ **Competencias diferenciales:** Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

2.2.2.1.3. Las competencias laborales:

Existe en diversos medios, aun en los académicos, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales. Cuando se habla de *gestión por competencias* se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios.



Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados.

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias.

Por último, si bien las competencias laborales se relacionan con oficios, las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden trabajar bajo la modalidad de autoempleo o como empleados en relación de dependencia dentro de una organización. En este último caso, al igual que sucede con las competencias

propriadamente dichas, las competencias laborales requeridas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Aun en este último caso, que las competencias laborales se fijen en relación con los requerimientos estratégicos de la organización, no por ello constituyen un modelo de management. Los modelos de management se diseñan en función de las competencias (conductuales) y modifican los distintos subsistemas de recursos humanos de la organización.

2.2.2.1.4. Las competencias y la inteligencia emocional:

Daniel Goleman, en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, nos plantea que las reglas del trabajador están cambiando. Ahora se nos juzga según formas nuevas; ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quien tiene más probabilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características esenciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

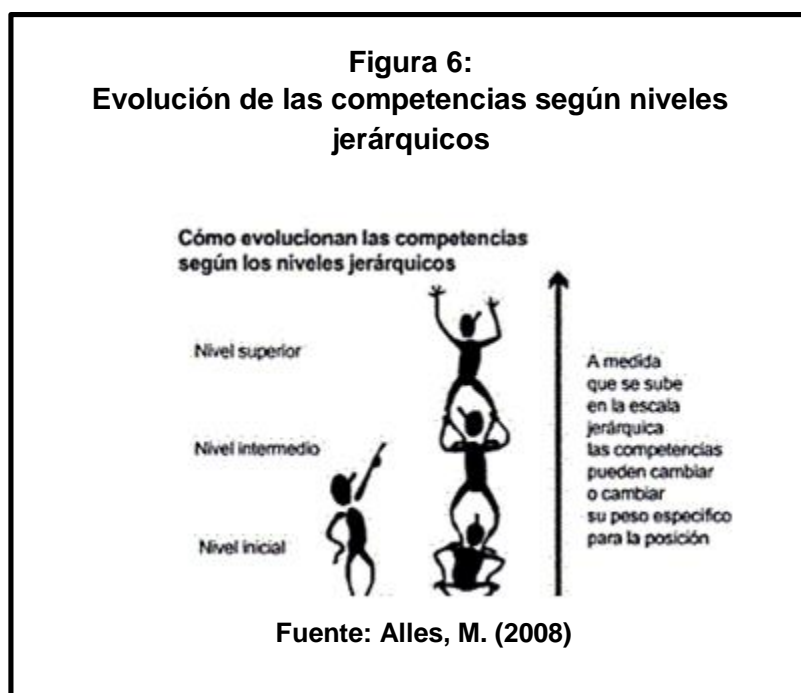
Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo, en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Entre los aspectos clave para mantenerse interesante a los ojos de un futuro empleador señalamos: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo, y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los “factores emocionales”.

Volviendo otra vez a Goleman, el autor aclara que la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

2.2.2.1.5. Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos:



A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis. Las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo, la competencia y capacidad de aprendizaje tiene una importancia diferente si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia pensamiento estratégico, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Un buen ejemplo de este concepto lo podemos encontrar en la competencia liderazgo. No se requiere el mismo liderazgo para el CEO de la compañía que para el jefe de empleos o el de capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia liderazgo pero en un grado o nivel diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen.

2.2.2.1.6. Grados de competencia:

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo, siguiendo la nomenclatura usada en otras partes de la obra:

- **Liderazgo:**

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas valores y visión de negocios y estas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades serán cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es simplemente cuestionado y en el solo se ve una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en niveles se debe en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. No se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas. De este modo, el nivel insatisfactorio no parece adecuado o

deseable para posición alguna. Si el liderazgo no fuese necesario para un puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es una buena idea asignarla en un grado “negativo”.

2.2.2.1.7. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias:

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: *hacia dónde vamos*, los objetivos y la misión: *que hacemos* y a partir de la máxima conducción de la empresa, con una participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos*.

- ✚ Definir visión y misión.
- ✚ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ✚ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ✚ Validación de las competencias.
- ✚ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- ✚ Definición de las competencias.
- ✚ Definición de grados o niveles.
- ✚ Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- ✚ Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- ✚ Implantación del sistema.

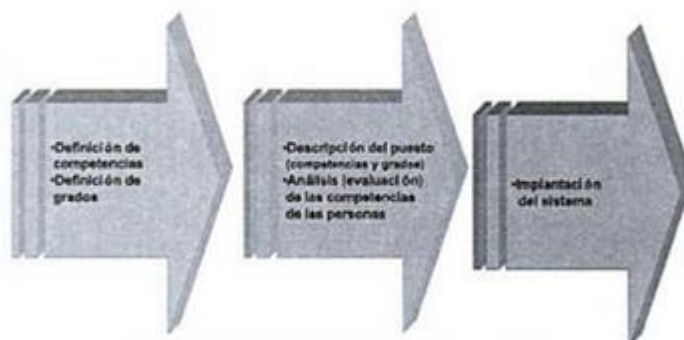
**Figura 7:
Descriptivos de puestos**

Descriptivos de puestos: competencias

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
Competencia específicas gerenciales				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Comunicación / Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa - Autonomía		X		

Fuente: Alles, M. (2008)

**Figura 8:
Pasos Necesarios para la implementación de un sistema**



Fuente: Alles, M. (2008)

En ambos esquemas es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

2.2.2.1.8. Criterios efectivos para definir competencias:

Los pasos necesarios:

- ✚ Definir criterios de desempeño.
- ✚ Identificar una muestra.
- ✚ Recoger información.
- ✚ Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas, eso implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- ✚ Validar el modelo de competencias.
- ✚ Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

2.2.2.1.9. Un esquema global por competencias:

Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- ✚ Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- ✚ Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- ✚ Útil para la empresa.
- ✚ Fiable.
- ✚ De fácil manejo.
- ✚ Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

El propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

Cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta, la situación que se plantea, entre empleados y empleadores, es del tipo “ganar-ganar”, es decir es buena para ambas partes.

2.3. Definición Conceptual de la terminología empleada:

➤ Capital Intelectual

Se refiere a todo conocimiento o saber intelectual de una organización, este es intangible en la empresa y ante un buen manejo se le puede proveer un valor, que en el mercado se convertiría en una ventaja competitiva. Este suele clasificarse en: Capital Humano, Relacional y Organizacional.

Bernardez, M. (2008). Llamaremos capital intelectual en sentido amplio, al conjunto del conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad.

➤ Tecnología

La tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer cosas. Incluye inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados. Sin embargo, su mayor influencia se dirige al modo de hacer cosas, a la manera en que diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes o servicios.

Chiavenato, I. (2009). La tecnología es un conjunto ordenado de conocimientos empleados en la producción y comercialización de bienes y servicios. Tales conocimientos pueden ser científicos o simplemente empíricos, es decir, resultado de observaciones, experiencias cotidianas, aptitudes específicas, tradición oral o escrita.

➤ Desarrollo y Formación

La formación y desarrollo de empleados está destinado para mejorar y optimizar la calidad de los profesionales de la empresa. Pese a que estos dos términos suelen confundirse, es necesario diferenciarlos para complementarlo correctamente. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades especificar o corregir deficiencias en su rendimiento. Por otro lado el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitara en el futuro.

Dolan, S. et al. (2008). La formación y desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos y, habilidades y actitudes.

➤ Desempeño

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales

aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Chiavenato, I. (2002). Ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

➤ Recursos

La empresa es un tipo de propósito social en el que se reúnen diversos recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no se pueden conseguir los objetivos. Cuando se habla de recursos surgen imágenes simplistas del diseño, el equipo, los materiales y el personal. No obstante los recursos empresariales son diversos y complejos en extremo. Los recursos pueden ser propios o ajenos, es decir pueden ser de propiedad de la empresa que los adquiere o pueden ser en calidad de préstamos, alquiler o leasing.

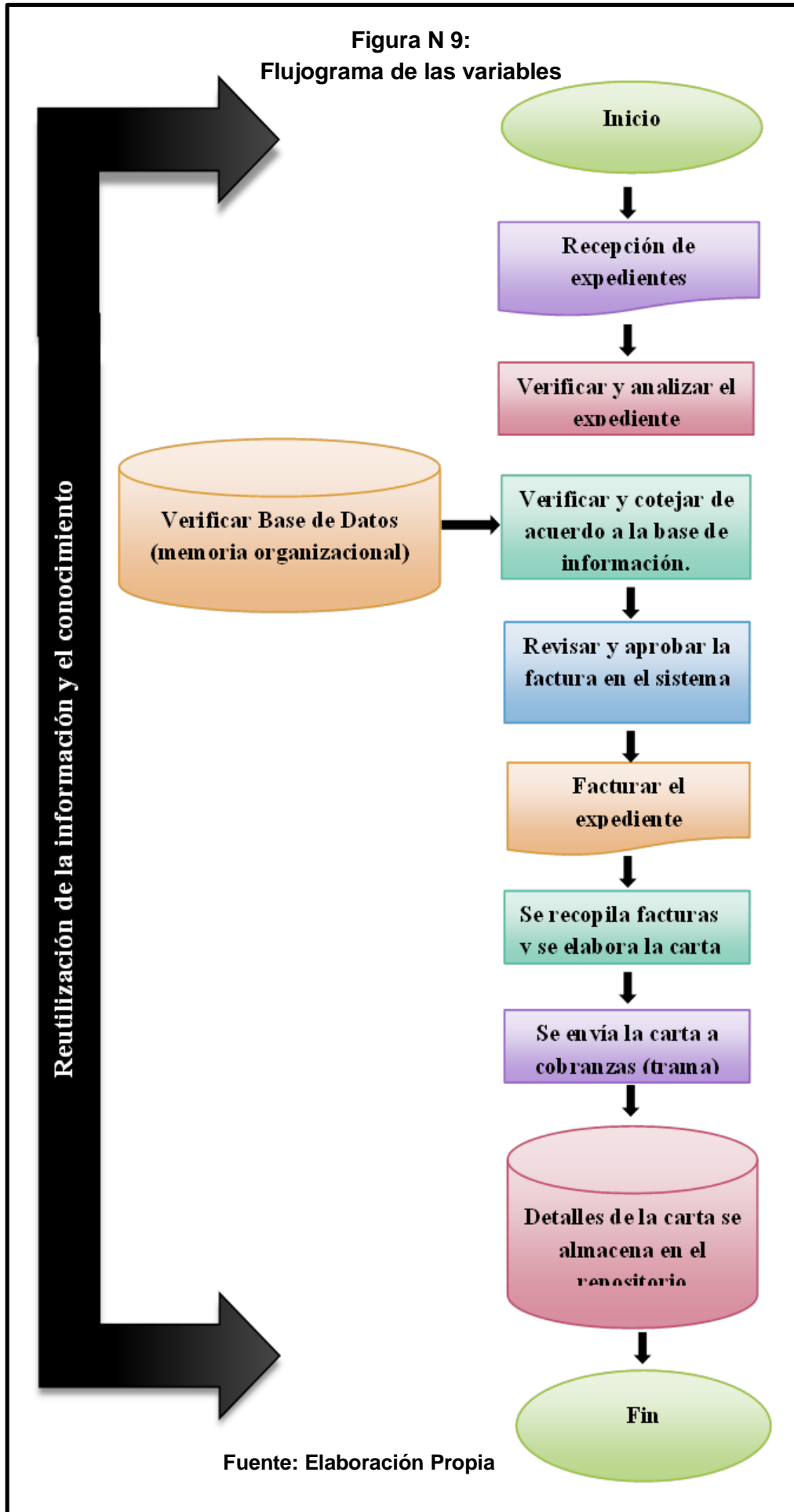
Chiavenato, I. (2009). Los recursos son medios que las empresas poseen para lograr sus objetivos y realizar sus tareas; son bienes o servicios consumidos en la realización de las actividades empresariales y constituyen los insumos o entradas necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la empresa.

➤ Procesos

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil y continua y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos van interactuando entre sí, es decir existe un contacto continuo entre planeación, organización, dirección y control.

Chiavenato, I. (2009). Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo cualquiera operación que tenga cierta continuidad y secuencia. En el marco administrativo no es una simple secuencia (planificación, organización, dirección y control), sino que conforma un sistema en que todo es mayor que la suma de las partes gracias al efecto sinérgico.

2.4. Flujograma de las variables



CAPÍTULO III

MARCO

METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación:

3.1.1. Tipo de la investigación:

Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) manifiestan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que investiga.

La presente investigación corresponde al tipo descriptivo, puesto que tratara de describir como se manifiesta la baja eficiencia laboral en SANNA, para lo cual especificara la situación real de los trabajadores, detallando aspectos claves para la investigación como la gestión y desarrollo de los recursos humanos que implementa la empresa, y como es que se usan las tecnologías de la información para llevar a cabo la retención del conocimiento en la organización.

Sampieri, R. et al. (2010), manifiestan que los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables.

Este estudio fue definido como explicativo ya que se analizarán las causas de la falta de eficiencia laboral en SANNA – Clínica San Borja por parte de los trabajadores, del mismo modo se ira analizando en que situaciones se encuentra el problema, como se manifiesta y que tanta relación tiene con la variable de estudio, la gestión del conocimiento.

3.1.2. Diseño de la investigación

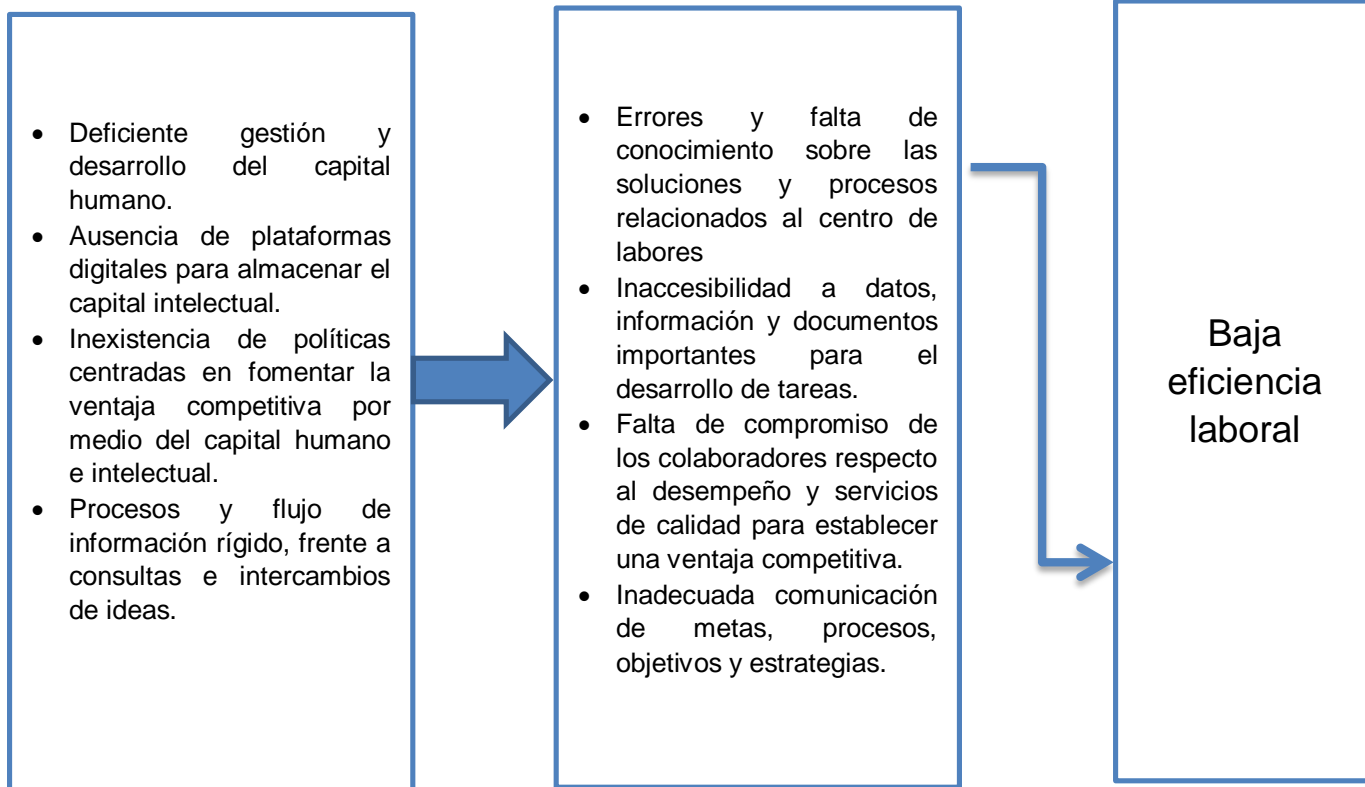
Sampieri, R. et al. (2010) manifiestan que los estudios pre-experimentales consisten en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo y después aplicar una medición de una o más variables para observar cual es el nivel del grupo en estas variables.

En ciertas ocasiones los diseños pre-experimentales sirven como estudios exploratorios, pero sus resultados deben observarse con precaución. De ellos no es posible obtener conclusiones seguras. Son útiles como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad, aunque no como el único y definitivo acercamiento. Abren el camino, pero de ellos deben derivarse estudios más profundos.

Figura 10: Diseño Pre-Experimental

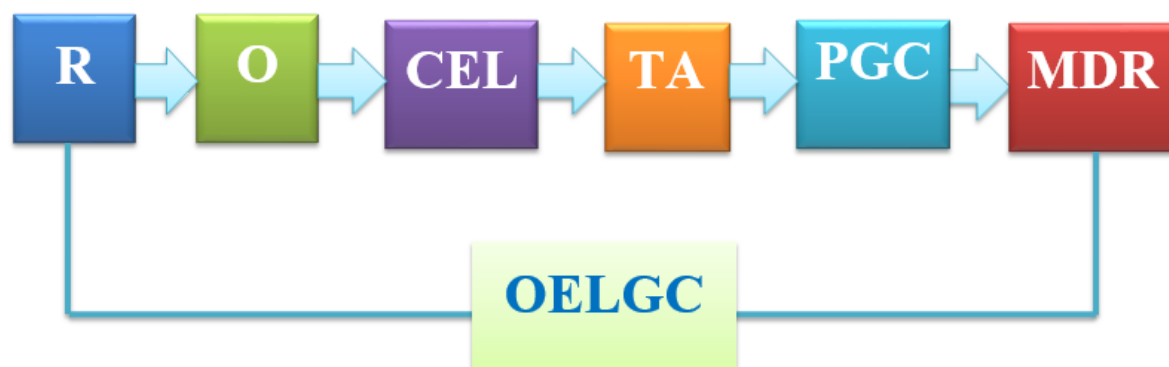
VI: Gestión del Conocimiento

VD: Eficiencia Laboral



Fuente: Elaboración propia

Figura 11:
Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

R: Realidad de la empresa.

O: Observación del problema en la eficiencia laboral.

CEL: Cuestionario evaluador de la eficiencia laboral.

TA: Teoría aplicada.

PGC: Programa de la Gestión del Conocimiento.

MDR: Medición de resultados.

OELGC: Optimización de la eficiencia laboral a través de la gestión del conocimiento.

3.2. Población y muestra:

3.2.1. Población:

Sampieri, R. et al. (2010), manifiestan que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Es preferible establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros de la muestra.

La delimitación de las características de la población no solo depende de los objetivos del estudio, sino de otras razones prácticas. Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

La población de nuestra investigación estará constituida por 105 trabajadores del Área de Operaciones (Facturación, Cobranzas, Procesos y Admisión) de SANNA – Clínica San Borja.

3.2.2. Muestra

Sampieri, R. et al. (2010), manifiestan que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a la que llamamos población.

Pocas veces es posible medir toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un objeto fiel del conjunto de la población.

Para conocer cuántas personas constituirán la muestra de la investigación se realizó el cálculo estadístico conocido como “Tamaño Muestral”, caracterizado por ser probabilístico y de nula incidencia en la segmentación por géneros, edad, raza, etc. Esto a razón de que la muestra requiere la única condición de pertenecer al grupo de trabajadores del área de operaciones en SANNA – Clínica San Borja.

Fórmula:

$$n = \frac{(105 * (0.5^2) * (1.96^2))}{(105 - 1) * (0.05^2) + (0.5^2) * (1.96^2)} = 83$$

3.3. Hipótesis

Hipótesis General

Ha: El programa de gestión de conocimiento permitirá optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

Ho: El programa de gestión de conocimiento no permitirá optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

Hipótesis Específica N°1

Ha: El análisis de las causas de la baja eficiencia laboral permitirá desarrollar el programa de gestión del conocimiento en la empresa SANNA.

Ho: El análisis de las causas de la baja eficiencia laboral no permitirá desarrollar el programa de gestión del conocimiento en la empresa SANNA.

Hipótesis Específica N°2

Ha: La determinación del nivel de gestión del capital humano e intelectual permitirá la optimización de la eficiencia laboral de la empresa SANNA.

Ho: La determinación del nivel de gestión del capital humano e intelectual no permitirá la optimización de la eficiencia laboral de la empresa SANNA.

Hipótesis Específica N°3

Ha: La definición de los indicadores permitirá la viabilidad del programa de gestión del conocimiento para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

Ho: La definición de los indicadores no permitirá la viabilidad del programa de gestión del conocimiento para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

Hipótesis Específica N°4

Ha: Las estrategias planteadas permitirán la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

Ho: Las estrategias planteadas no permitirán la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

Hipótesis Específica N° 5

Ha: Las encuestas online, focus group y pruebas de aprendizaje reflejarán resultados favorables para el programa de gestión del conocimiento.

Ho: Las encuestas online, focus group y pruebas de aprendizaje no reflejarán resultados favorables para el programa de gestión del conocimiento.

3.4. Prueba de hipótesis:

A) Planteamiento:

Como referencia a esta propuesta de investigación, plantearemos las siguientes hipótesis:

H_0 : El programa de gestión de conocimiento no permitirá optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

H_1 : El programa de gestión de conocimiento permitirá optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

B) Error y nivel de confianza planteado para la investigación:

Para poder evaluar la hipótesis nula, se tomara un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, debido a que según Douglas A., en su obra "Estadística aplicados a los negocios y la economía"; nos redacta que el nivel de significancia se aplica según su destino de estudio, y este corresponde para los proyectos de investigación.

C) Prueba de Normalidad:

Luego se obtiene la siguiente prueba de hipótesis:

$$P = 0.000$$

Por el cual, si el indicador de la prueba de Wilcoxon decide que la hipótesis alterna es viable, entonces se decidirá "**aceptar la hipótesis alterna (H_1)**".

D) Elección de la Estadística:

Para elegir la estadística, se tuvo que analizar el estudio según los siguientes criterios:

1. Primer criterio: Valor Sig.

Para conocer el valor sig, se procedió a calcularlo por medio de la prueba de normalidad en el software SPSS, el resultado del valor sig. de nuestro estudio resulto menor a 0.05, por lo cual correspondería a una prueba no paramétrica.

Tabla 1

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
SUMAPRE	,122	83	,004	,936	83	,000
SUMAPOST	,348	83	,000	,603	83	,000

Nota: Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

2. Segundo criterio: Por el tipo de estudio

Los datos son tomados en diferentes momentos, por lo tanto correspondería a un tipo de estudio longitudinal, es decir que se realiza en el transcurso del tiempo.

3. Tercer criterio: Por las dos muestras que se relacionan en diferentes momentos entonces corresponde a muestras relacionadas con dos medidas (dos grupos).

Tabla 2

Prueba de muestras relacionadas

	Media	Desviación estándar	Diferencias emparejadas			t	gl	Sig. (bilateral)
			Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
POST- PRE TALLER	16,157	17,507	1,922	12,334	19,979	8,408	82	,000

Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Por lo cual se concluye que nuestro estudio corresponde a una prueba no paramétrica, con un estudio de tipo longitudinal y de dos medidas. Por lo tanto se le atribuye la Prueba de Wilcoxon como estadístico de prueba.

E) Decisión:

Luego se procede a calcular la Prueba de Wilcoxon con el software SPSS, debido a que Marques, M. (2001), indica que una de las características de este estadístico de prueba es que se desconozca la distribución de la población y que si se conoce la distribución esta no debe ser normal. Estas características coinciden con este estudio de investigación.

Luego se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 3
Prueba de Wilcoxon – Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis Nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre SUMAPRE y SUMAPOST es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas	.000	Rechace la hipótesis nula.

Nota: Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es .05
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la siguiente prueba de hipótesis, se observa que la “p” es menor al valor crítico: $p < 0.05$.

Es decir, se decide rechazar la hipótesis nula (**H₀**), decidiendo por la hipótesis alterna (**H₁**), por el cual el programa de Gestión del Conocimiento mejorará la eficiencia laboral de los trabajadores de la empresa SANNA.

3.5. Variables - Operacionalización:

3.5.1. Variable independiente:

Carrión, J. (2009), define la *Gestión del Conocimiento* como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente y en el menor espacio de tiempo posible, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

3.5.2. Variable dependiente:

Chiavenato, I. (2009), define la *eficiencia* como una relación técnica entre las entradas y las salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. La eficiencia representa la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y los resultados, entre los gastos y los ingresos, entre el costo y el beneficio resultante. En lo laboral la eficiencia se define como la relación entre el desempeño real y estándar de desempeño establecido por anticipado y fijado como eficiencia en el nivel del 100%.

Tabla 4
Cuadro de operacionalización de las variables

TITULO	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Programa de Gestión del Conocimiento en la optimización de la eficiencia laboral de SANNA 2014	VI Gestión del Conocimiento	Carrión (2009), la define como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital intelectual aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente y en el menor espacio de tiempo posible.	Capital intelectual	Habilidades	Cuestionario
				Conocimientos	
				Innovación	
				Gestión	
			Tecnología	Base de datos	
				Redes	
				Software	
				TIC'S	
			Desarrollo y formación	Competencias	
				Capacitación	
				Aprendizaje	
				Especialización	
	VD Eficiencia Laboral	Chiavenato, Idalberto (2009); define a la eficiencia como la relación entre costos y beneficios. La eficiencia representa la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y los resultados.	Desempeño	Rendimiento	Cuestionario
				Eficacia	
				Condiciones de trabajo	
				Motivación	
Recursos			Capital humano		
			Inversión		
			Tecnologías		
			Capacidad organizacional		
Procesos			Programas de desarrollo		
			Evaluación del desempeño		
	Control				
	Mejora continua				

Fuente: Elaboración propia

3.6. Método y técnicas de la investigación:

3.6.1. Métodos:

La presente investigación se llevara a cabo por medio del método cuali-cuantitativo ya que se complementaran para un óptimo análisis del proyecto; por un lado el enfoque cualitativo nos permitirá identificar rasgos y tendencias relevantes; necesarias para comprender la naturaleza y origen de la baja eficiencia laboral en SANNA y que cualidades reúne el objeto de estudio para implementar la gestión del conocimiento y por medio del método cuantitativo se utilizara un medidor del nivel de cualidades reunidas por el objeto de estudio, otro aspecto a resaltar es que la investigación se respalda en un marco conceptual exponiendo los fundamentos teóricos referentes a la gestión del conocimiento y la eficiencia laboral, para poder analizar el grado de relación de las dos variables y cómo actúan una en función a la otra.

Según Bernal, C. (2006), el método cualitativo, se orienta en profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica por el lado del método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Los métodos a emplear son:

- ✚ **Método descriptivo;** para analizar la realidad de la situación problemática del problema, describiendo las características y el contexto donde surge el problema.
- ✚ **Método analítico;** para analizar y descomponer los datos de la realidad problemática; sus causas, naturaleza y efectos con el respaldo de una base teórica científica formulada en función al problema.
- ✚ **Método inductivo;** para formular generalizaciones a través de los datos obtenidos.
- ✚ **Método deductivo,** para deducir las suposiciones de los antecedentes referentes a la investigación.
- ✚ **Método inductivo-deductivo,** para elaborar las conclusiones y proveer las recomendaciones correspondientes a la investigación.

3.6.2. Instrumento de investigación:

El instrumento a emplear para la recolección de datos fue elaborado en función de la escala de Likert, mediante un cuestionario con 06 dimensiones deducidas a través de la conceptualización de las variables, planteando indicadores como base para elaborar las 24 preguntas que se les aplicara a los trabajadores de la empresa SANNA-Clinica San Borja.

Para la recolección de datos se utilizó:

- **Encuesta:** Es un instrumento de la investigación descriptiva, que precisa identificar a priori las preguntas a realizar, a las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos:

El procesamiento estadístico de los datos obtenidos por medio del instrumento será procesado empleando el programa SPSS, los cuales serán presentados en cuadros y gráficos que reflejaran los resultados de la aplicación del instrumento y que serán analizados para formular interpretaciones que faciliten la viabilidad del programa de Gestión del Conocimiento.

El análisis estadístico de los datos obtenidos por medio del instrumento, se realizará siguiendo el siguiente proceso:

- ✓ **Seriación:** Para dar inicio al procesamiento de datos, se requiere ordenar de modo cronológico el instrumento para determinar su ordenación temporal.
- ✓ **Codificación:** Proceso por el cual se le asignó un código a los ítems de los instrumentos aplicados y con ello lograr un mayor control del trabajo de conteo de datos por variable y categoría.
- ✓ **Tabulación:** Para la tabulación se realizara un registro de las respuestas codificadas en el programa SPSS, lo cual facilitara elaborar cuadros estadísticos correspondientes a las cualidades del estudio.
- ✓ **Análisis e interpretación de información:** Luego de los cuadros estadísticos se analizara la hipótesis para tener una perspectiva objetiva y real de lo que se pretenderá lograr con este estudio. Para ello se comparara la hipótesis con las variables y los objetivos, lo mismo se realizara con los gráficos resultantes de tabulación y así darle validez al objeto de estudio. Por último se elaboraran las conclusiones y sugerencias con el fin de mejorar la problemática investigada

**CAPITULO IV
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN
DE LOS
RESULTADOS**

4.1. Análisis e interpretación de resultados del PRE- TALLER:

4.1.1. Estadísticos Descriptivos

Tabla 5

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Varianza
¿Cree que sus habilidades son valoradas en la empresa donde labora?	83	3,66	1,223	1,495
¿Considera que sus conocimientos son fundamentales en un óptimo desarrollo de tareas?	83	4,04	,943	,889
A su criterio, ¿La innovación es un factor relevante en la gestión del conocimiento?	83	4,24	,958	,917
¿Está de acuerdo con la actual gestión de la empresa respecto al manejo de los conocimientos?	83	3,73	1,159	1,344
¿Cree que la base de datos de los conocimientos de la empresa, debe estar abierta al uso del personal correspondiente?	83	3,90	,970	,942
¿Considera que el extranet e intranet implementados en su centro de labores se ejecuta de manera óptima?	83	3,46	1,151	1,324
¿Cree que la empresa ha implementado el software en función a la retención y conservación del conocimiento?	83	3,45	1,161	1,348
A su criterio ¿Las tecnologías de la Información y Comunicación facilitan el flujo de la comunicación de los conocimientos en la empresa?	83	4,24	,945	,892
¿Cree usted que su empresa promueve la competitividad laboral?	83	3,87	,921	,848
¿Cree que las capacitaciones son un punto clave en el desarrollo de conocimientos?	83	4,51	,771	,594
A su criterio, ¿Los programas de aprendizaje facilitan la adaptabilidad del personal a las nuevas tendencias administrativas?	83	4,28	,846	,715
¿Considera que la especialización a través del conocimiento permite que la empresa cuente con una ventaja competitiva en el mercado?	83	4,10	1,031	1,064
¿Usted considera que realiza un óptimo rendimiento en su puesto laboral?	83	4,22	,750	,562
¿Ha recibido quejas o reclamos sobre su eficiencia en el trabajo?	83	2,73	1,380	1,904
¿Usted está conforme en las condiciones de trabajo donde labora?	83	3,58	1,037	1,076
¿Usted considera que el nivel de motivación e incentivos por parte de la empresa es el mínimo?	83	3,64	1,054	1,112

¿Usted cree que el capital humano debe ser considerado una parte principal del éxito de una empresa?	83	4,37	,946	,895
¿Está de acuerdo con la inversión que dispone la empresa en la mejora de la eficiencia?	83	3,75	1,080	1,167
A su criterio, ¿Un mayor enfoque a las tecnologías de la empresa daría mejores resultados?	83	4,08	,900	,810
¿Considera que la dentro de su área se encuentra en las mejores condiciones?	83	3,81	1,120	1,255
¿Considera que los programas de desarrollo son una herramienta que potencia las habilidades del personal?	83	4,18	,872	,760
¿Considera que la evaluación del desempeño debe aplicarse constantemente al personal?	83	4,33	,718	,515
¿Un adecuado control y seguimiento contribuiría al mejor manejo de información y por ende mejores resultados?	83	4,22	,750	,562
¿Usted podría considerar a la mejora continua como una principal alternativa de recuperación en su entorno laboral?	83	4,20	,823	,677

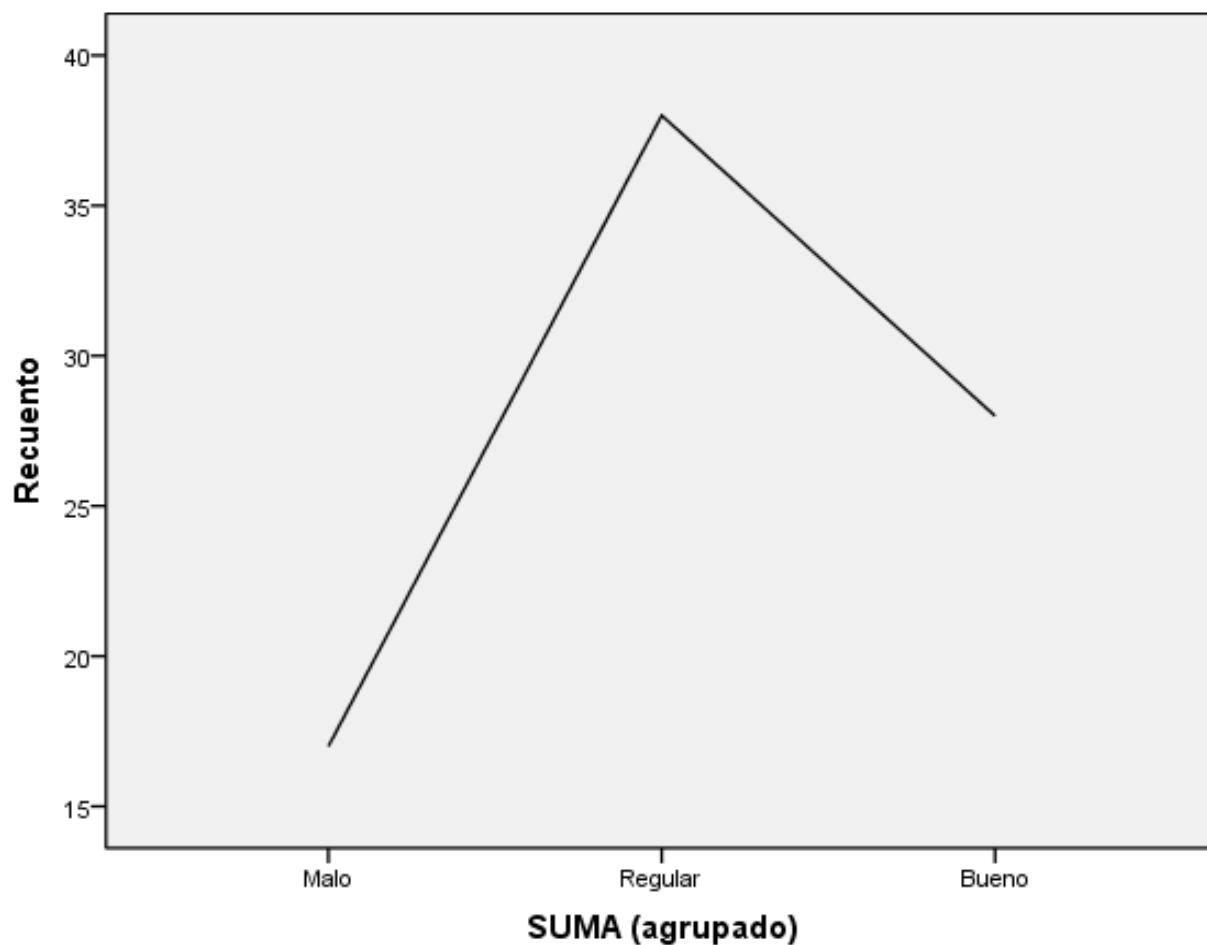
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Se observa que las distancias de cada ítem con respecto a cada media reflejan una considerable distancia, lo cual se mejorara si se aplica el programa de gestión del conocimiento, logrando así que exista una reducción de la distancia y a su vez que las desviaciones también sean cada vez más pequeñas. Es decir servirá para homogeneizar los ítems y por lo tanto obtener una inferencia con menor error al optimizar la eficiencia laboral.

4.1.2. Tendencia

Gráfico 1: Tendencia



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

El gráfico de tendencia refleja que la pendiente más elevada se encuentra en el grupo de Regular, lo cual quiere decir que la empresa necesita aplicar el programa para que se mejoren las acciones y políticas de la empresa respecto a la gestión del conocimiento y por ende se pueda optimizar la eficiencia laboral.

4.1.3. Alfa de Cronbach

Tabla 6
Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	24

Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Nuestro instrumento es altamente fiable por tal motivo se puede continuar con los análisis predictivos.

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 este α , más alto es el grado de confiabilidad, en nuestra investigación el resultado nos da un valor de 0.902, por lo que se puede deducir que el instrumento utilizado es altamente confiable, validando su uso para recolectar datos en la investigación del programa de gestión del conocimiento en la optimización de la eficiencia laboral en SANNA.

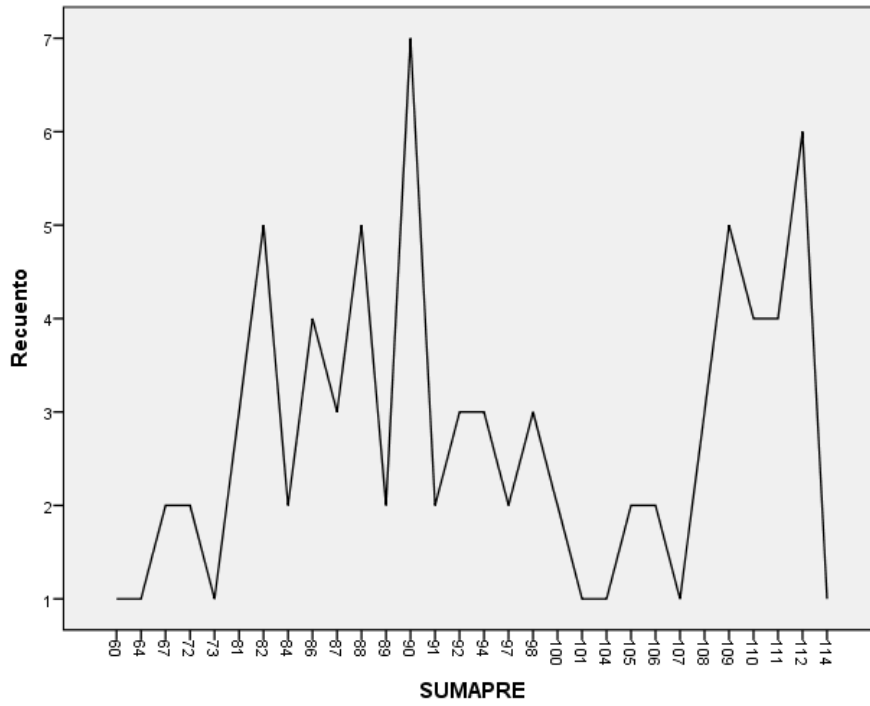
4.1.4. Evaluación general del programa de Gestión del conocimiento en la optimización de la eficiencia laboral de SANNA 2014

Tabla 7
Evaluación general del programa de Gestión del conocimiento en la optimización de la eficiencia laboral de SANNA 2014

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	17	20,5	20,5	20,5
	Regular	38	45,8	45,8	66,3
	Bueno	28	33,7	33,7	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

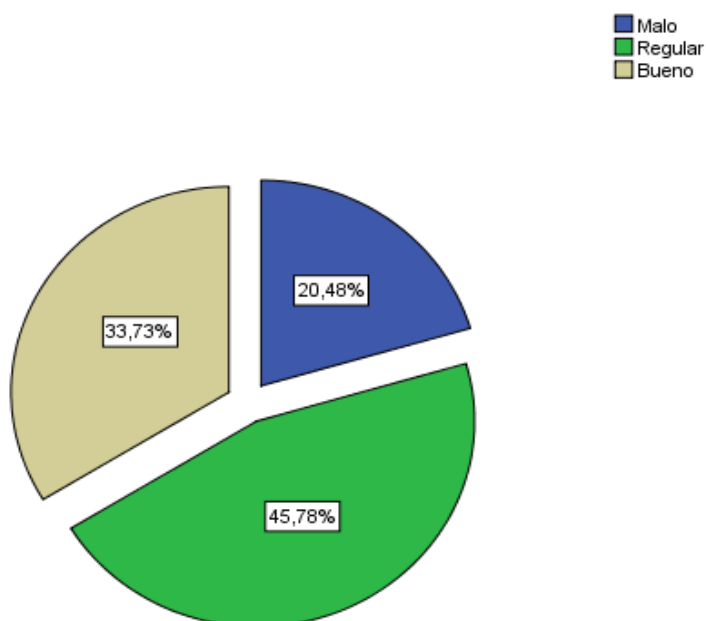
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 2: Tendencia PRE-TEST



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 3:
Evaluación general del programa de GC



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

En el gráfico 3, se observa que el 33,7% del total de los trabajadores encuestados consideran que los ítems planteados en el instrumento de investigación fueron los correctos, para que el investigador pueda llevar una buena recopilación de datos, lo cual permitirá una visión más amplia del problema.

4.1.5. Resultados de las dimensiones y variables de estudio:

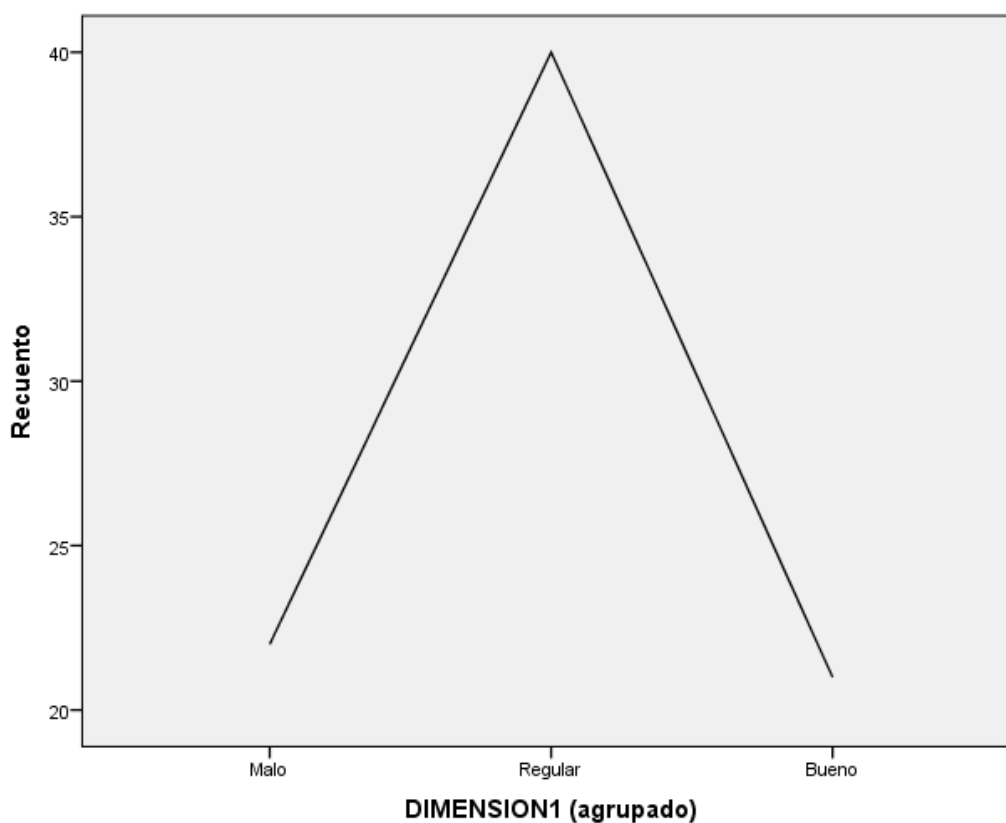
4.1.5.1. Dimensión 1: Talento Humano y Capital Intelectual

Tabla 8
Dimensión 1 - Talento Humano y Capital Intelectual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	22	26,5	26,5	26,5
Regular	40	48,2	48,2	74,7
Bueno	21	25,3	25,3	100,0
Total	83	100,0	100,0	

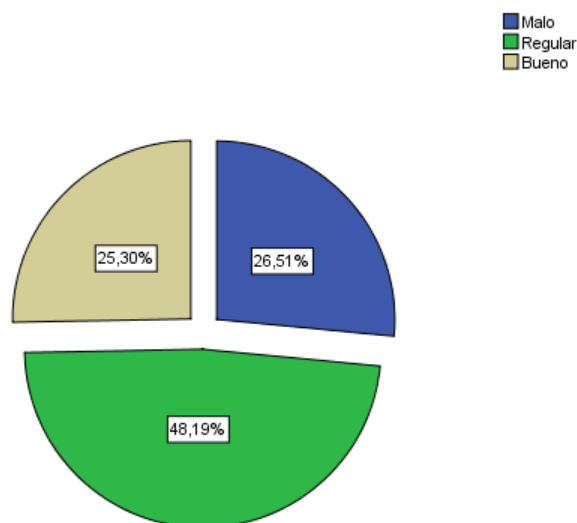
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 4: Tendencia – Dimensión Talento Humano y Capital Intelectual (PRE-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 5:
Dimensión del talento humano y capital intelectual



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 5, el cual corresponde a la dimensión del Talento Humano y Capital Intelectual, que el 26.5 % se encuentra en el nivel malo, el 48.2% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 25.3% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que el Talento Humano y Capital Intelectual se mejoraría al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA-San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

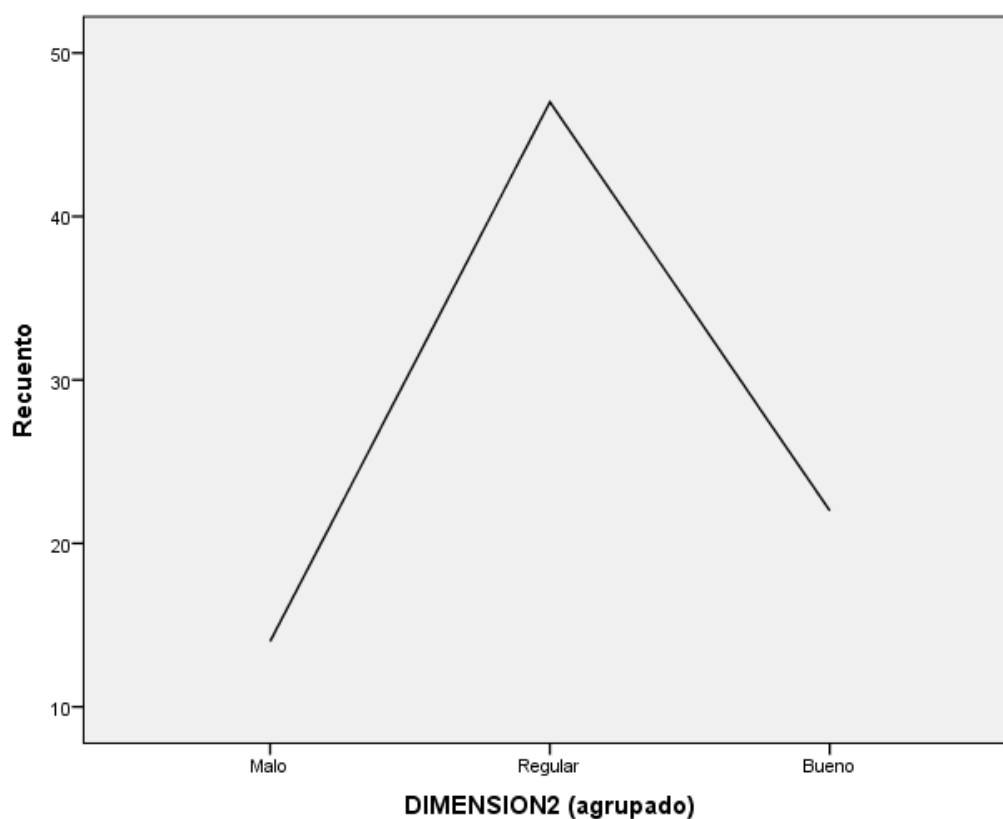
4.1.5.2. Dimensión 2: Tecnología

Tabla 9
Dimensión 2 – Tecnología

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	14	16,9	16,9
	Regular	47	56,6	73,5
	Bueno	22	26,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0

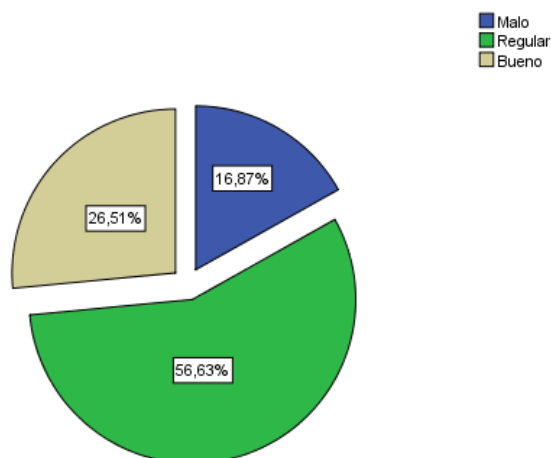
Fuente: Análisis de SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 6: Tendencia – Dimensión Tecnología (PRE-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

**Gráfico 7:
Dimensión de tecnología**



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 7, correspondiente a la dimensión tecnológica, evidencia que el 16.9 % se encuentra en el nivel malo, el 56.6% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 26.5% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la tecnología se optimizaría al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

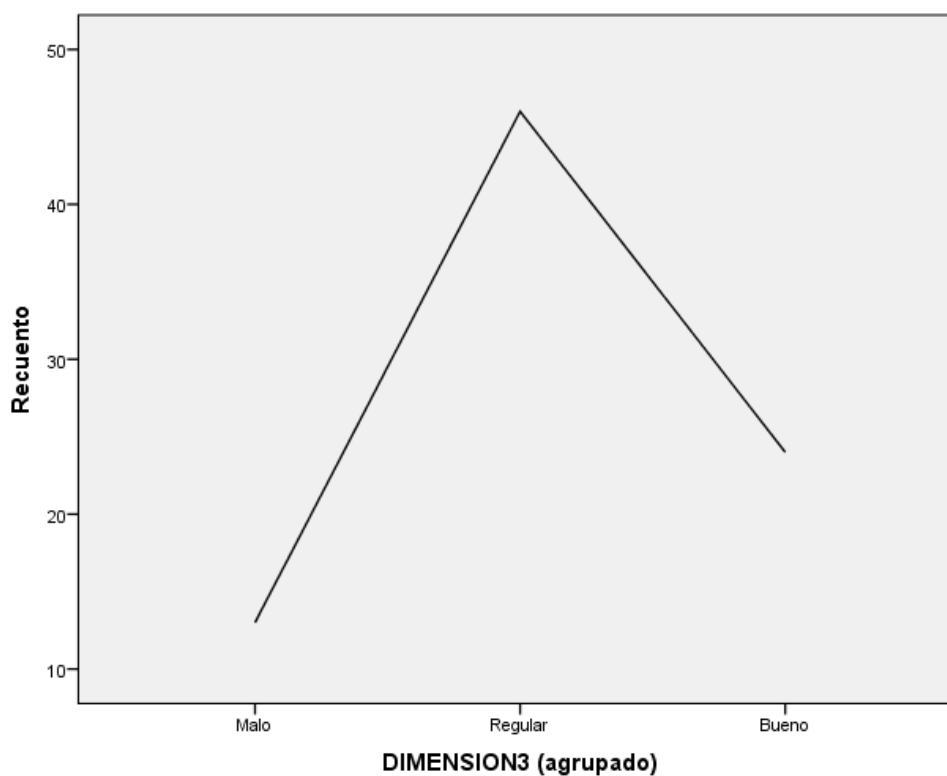
4.1.5.3. Dimensión 3: Desarrollo y Formación

Tabla 10
Dimensión 3 - Desarrollo y Formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	13	15,7	15,7	15,7
	Regular	46	55,4	55,4	71,1
	Bueno	24	28,9	28,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

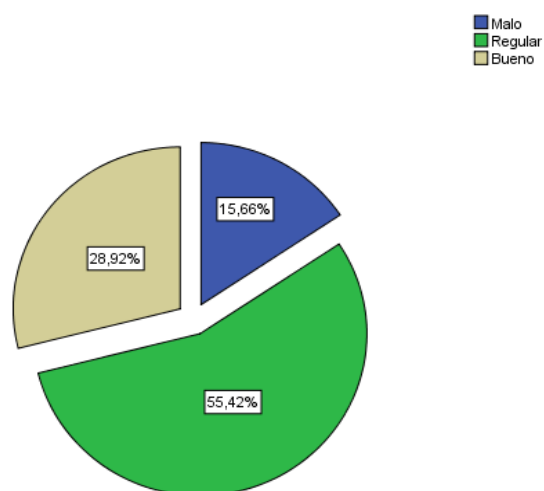
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 8: Tendencia – Dimensión, Desarrollo y Formación (PRE-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 9: Dimensión Desarrollo y Formación



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 9, correspondiente a la dimensión de Desarrollo y Formación, evidencia que el 15.7 % se encuentra en el nivel malo, el 55.4% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 28.9% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los programas de desarrollo y formación mejorarían al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

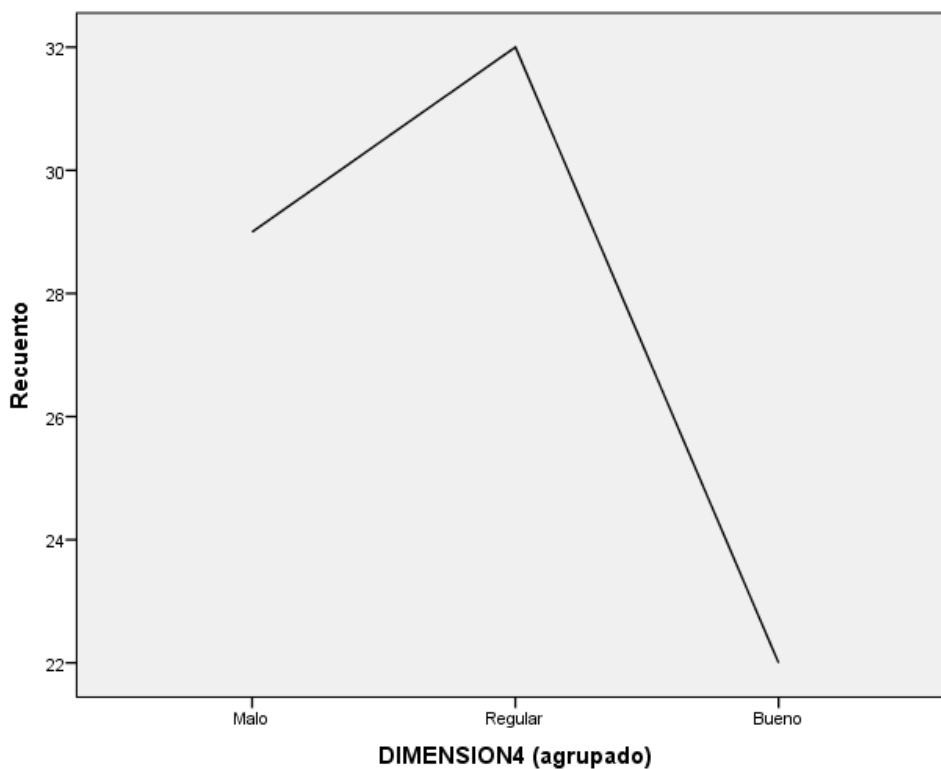
4.1.5.4. Dimensión 4: Desempeño

Tabla 11
Dimensión 4: Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	29	34,9	34,9	34,9
	Regular	32	38,6	38,6	73,5
	Bueno	22	26,5	26,5	100,0
Total		83	100,0	100,0	

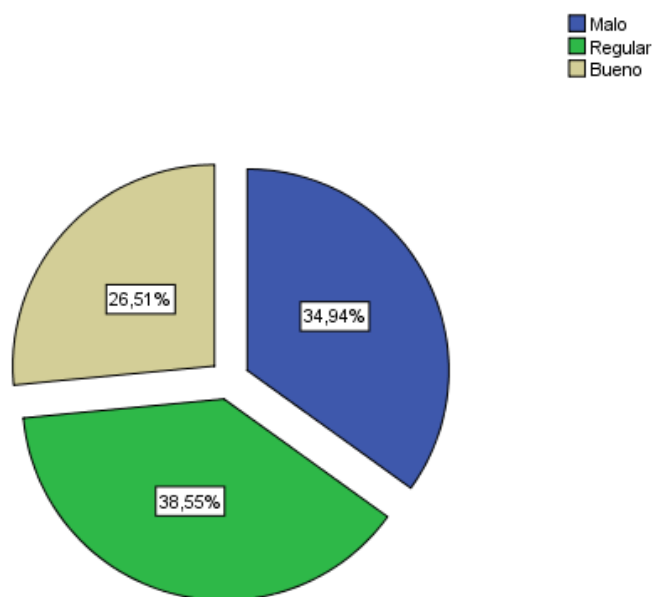
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 10: Tendencia - Dimensión del desempeño (PRE-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 11: Dimensión Desempeño



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 11, correspondiente a la dimensión del desempeño, evidencia que el 34.9 % se encuentra en el nivel malo, el 38.6% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 26.5% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que el desempeño se optimizaría al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

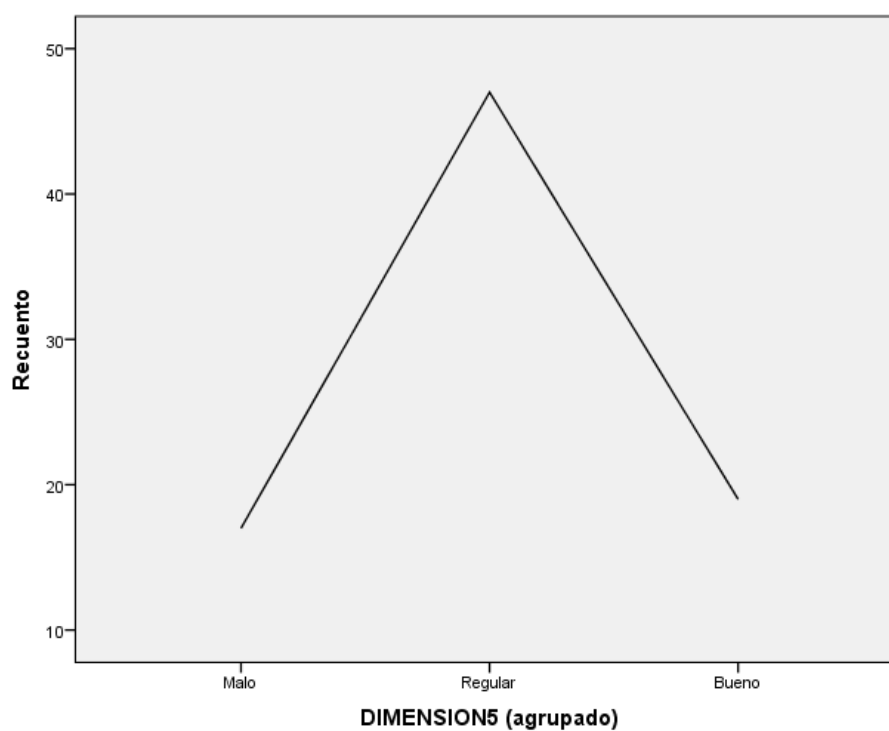
4.1.5.5. Dimensión 5: Recursos

Tabla 12:
Dimensión 5 – Recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	17	20,5	20,5	20,5
	Regular	47	56,6	56,6	77,1
	Bueno	19	22,9	22,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

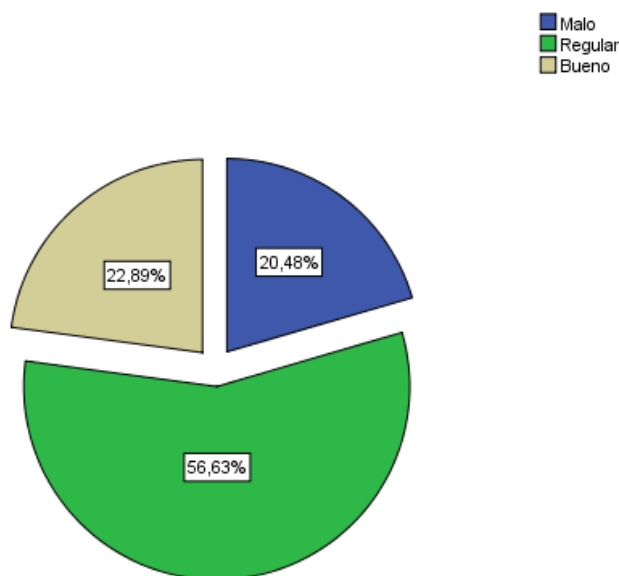
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 12: Tendencia - Dimensión de los recursos (PRE-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 13: Dimensión Recursos



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 13, correspondiente a la dimensión de recursos, evidencia que el 20.5 % se encuentra en el nivel malo, el 56.6% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 22.9% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los recursos disponibles aumentarían y se mejorarían al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

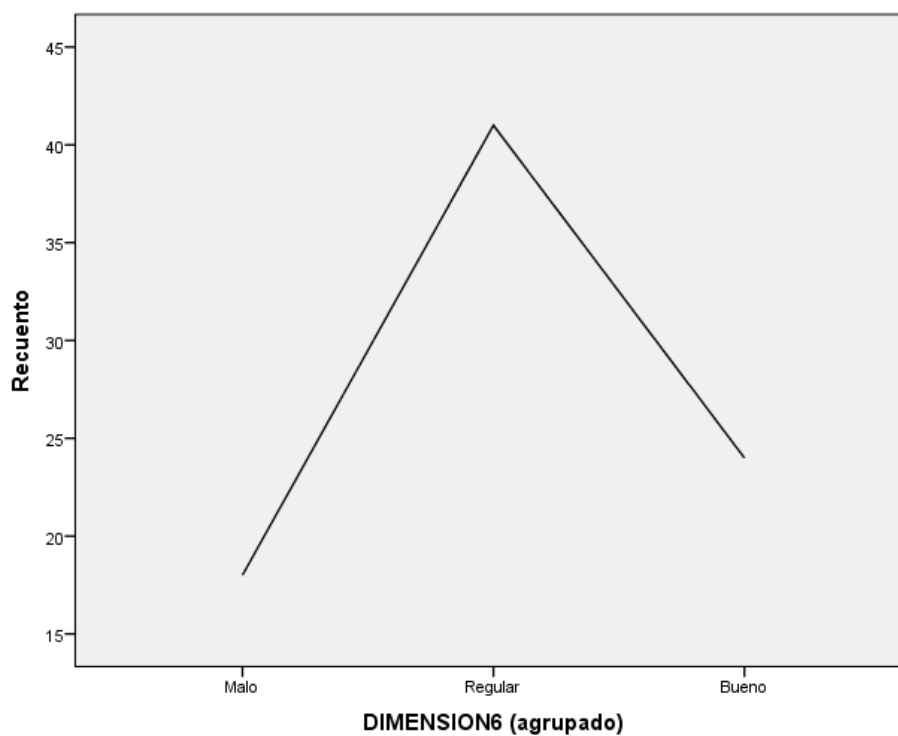
4.1.5.6. Dimensión 6: Procesos

Tabla 13:
Dimension6: Procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	18	21,7	21,7	21,7
	Regular	41	49,4	49,4	71,1
	Bueno	24	28,9	28,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

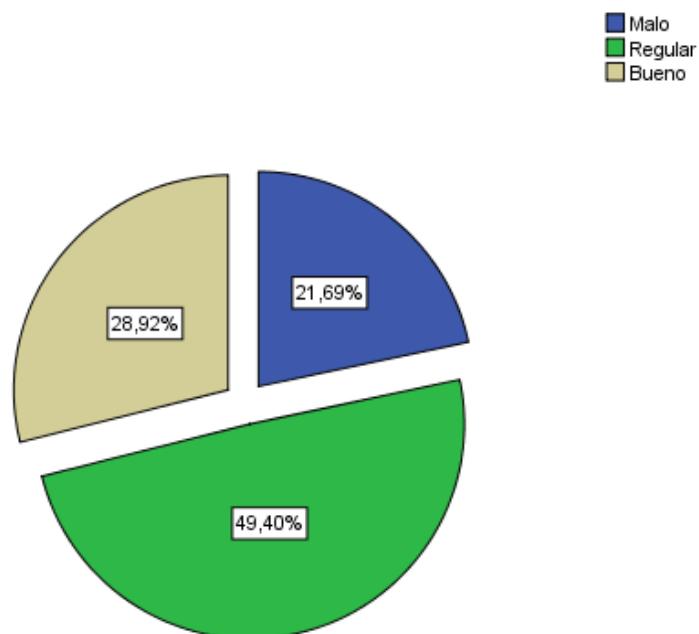
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 14: Tendencia – Dimensión Procesos (PRE-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 15: Dimensión Procesos



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción

Como se puede observar en el gráfico 15, correspondiente a la dimensión de procesos, evidencia que el 21.7 % se encuentra en el nivel malo, el 49.4% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 28.9% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los procesos se optimizarían al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

4.2. Tabulación del post estudio sobre la situación problemática de la empresa

SANNA Clínica San Borja – 2014:

4.2.1. Alfa de Cronbach

Tabla 14
Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	24

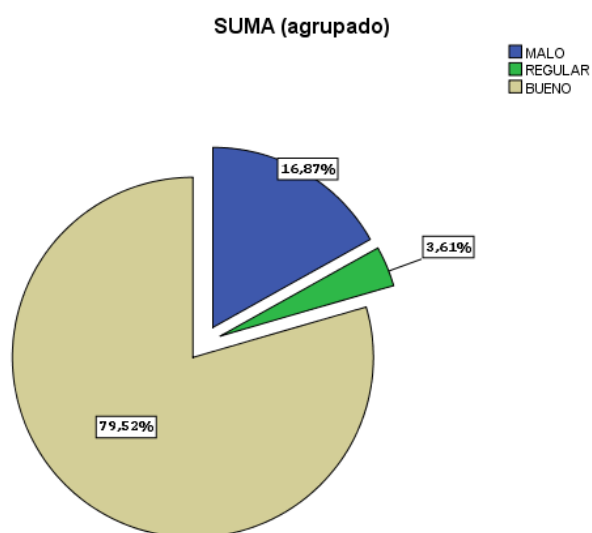
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Tabla 15
Suma (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	14	16,9	16,9	16,9
	REGULAR	3	3,6	3,6	20,5
	BUENO	66	79,5	79,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado.

**Gráfico 16:
Evaluación general del programa de GC**

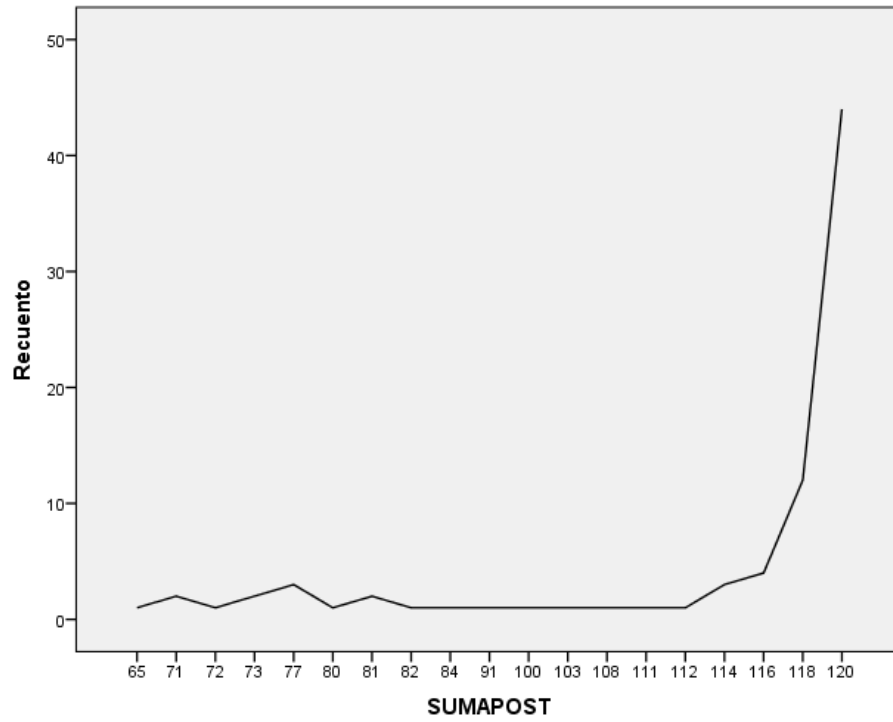


Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado.

Descripción:

En el gráfico 16, se observa que el 79.5% del total de los trabajadores encuestados consideran que los ítems planteados en el instrumento de investigación fueron los correctos, para que el investigador pueda llevar una buena recopilación de datos, lo cual permitirá una visión más amplia del problema.

Gráfico 17: Tendencia Post - Taller



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

4.2.2. Dimensiones del Post Taller

4.2.2.1. Dimensión 1: Talento Humano y Capital Intelectual

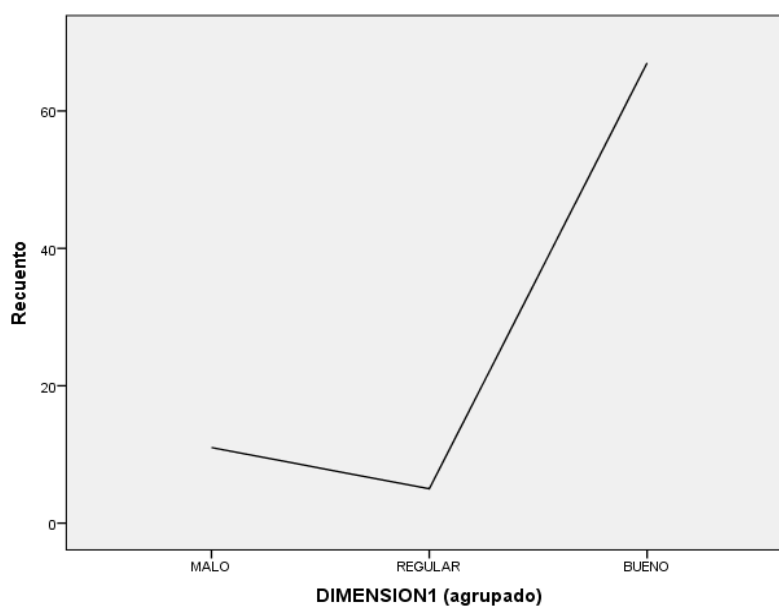
Tabla N^o 16:

Dimensión 1 (agrupado): Talento Humano y Capital Intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	11	13,3	13,3	13,3
	REGULAR	5	6,0	6,0	19,3
	BUENO	67	80,7	80,7	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

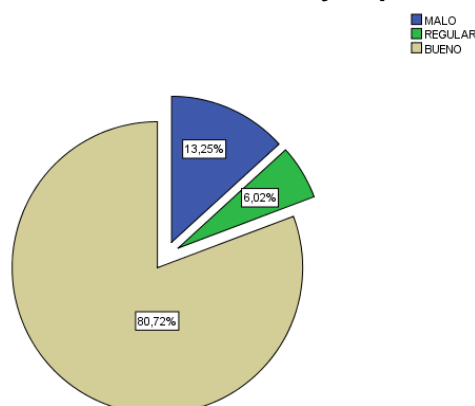
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 18: Tendencia – Dimensión Talento Humano y Capital Intelectual (POST-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 19:
Dimensión del talento humano y capital intelectual



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 19, el cual corresponde a la dimensión del Talento Humano y Capital Intelectual, que el 13.25% se encuentra en el nivel malo, el 6.02% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 80.72% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que el Talento Humano y Capital Intelectual se mejoró al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA-San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel bueno.

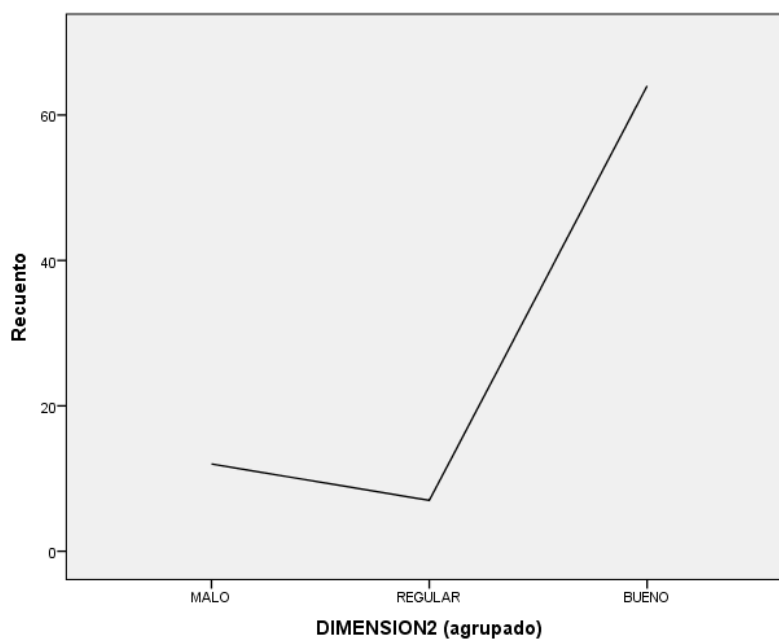
4.2.2.2. Dimensión 2: Tecnología

Tabla 17:
Dimensión 2 (agrupado): Tecnología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	12	14,5	14,5	14,5
	REGULAR	7	8,4	8,4	22,9
	BUENO	64	77,1	77,1	100,0
Total		83	100,0	100,0	

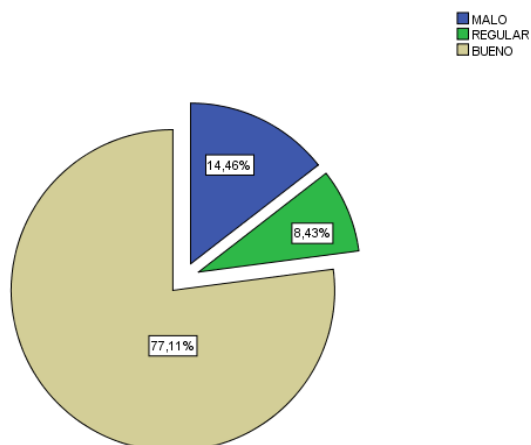
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 20: Tendencia – Dimensión Tecnología (POST-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

**Gráfico 21:
Dimensión de tecnología**



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 21, correspondiente a la dimensión tecnológica, evidencia que el 14.46% se encuentra en el nivel malo, el 8.43% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 77.11% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la tecnología se optimizó al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel bueno.

4.2.2.3. Dimensión 3: Desarrollo y Formación

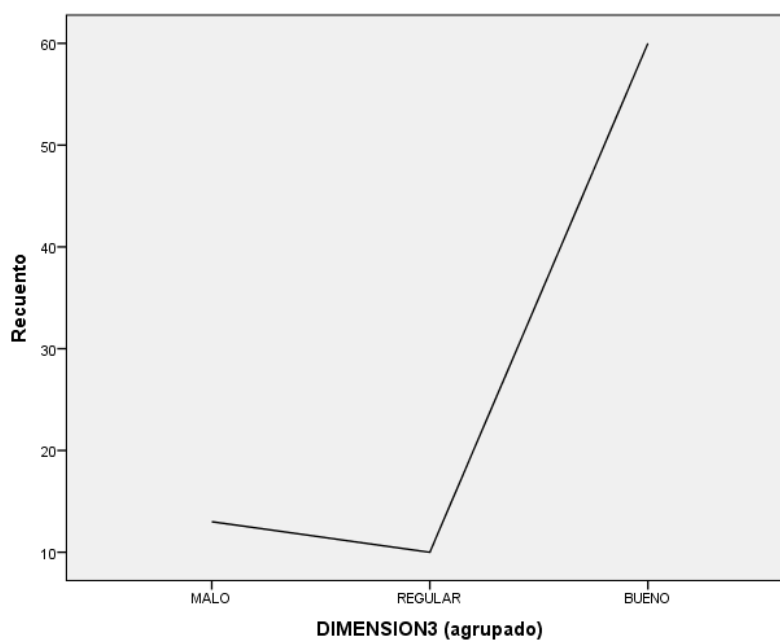
Tabla 18:

Dimensión 3 (agrupado): Desarrollo y Formación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MALO	13	15,7	15,7	15,7
REGULAR	10	12,0	12,0	27,7
BUENO	60	72,3	72,3	100,0
Total	83	100,0	100,0	

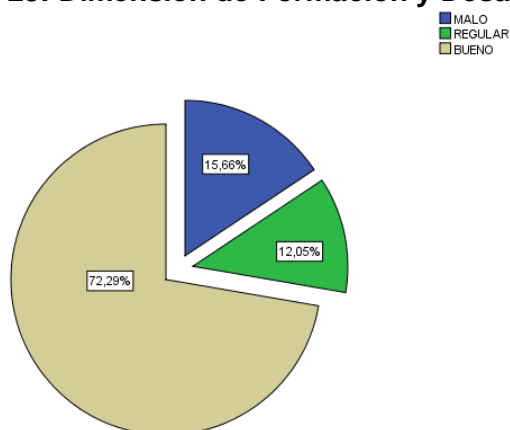
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 22: Tendencia Desarrollo y Formación (POST-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 23: Dimensión de Formación y Desarrollo



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 23, correspondiente a la dimensión de Formación y Desarrollo, evidencia que el 15.66% se encuentra en el nivel malo, el 12.05% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 72.29% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los programas de formación y desarrollo mejoraron al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel bueno.

4.2.2.4. Dimensión 4: Desempeño

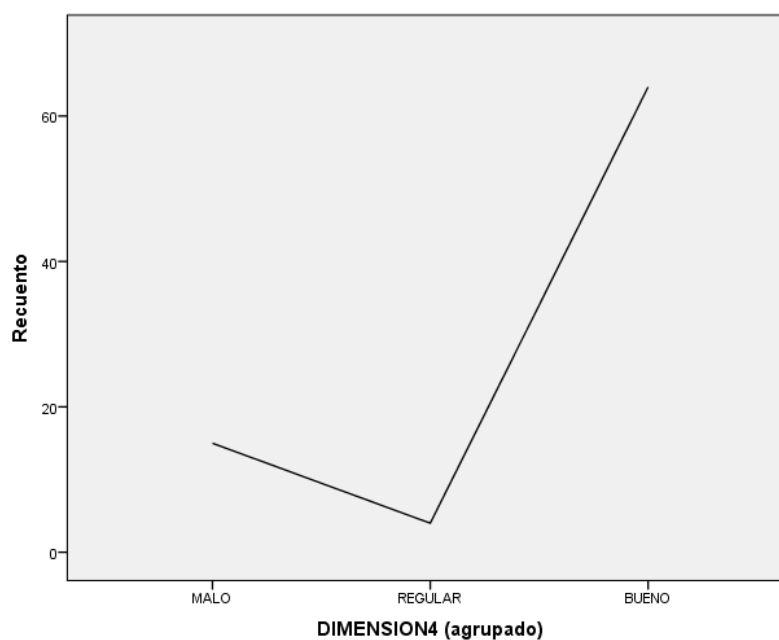
Tabla 19

Dimensión 4 (agrupado): Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	15	18,1	18,1	18,1
	REGULAR	4	4,8	4,8	22,9
	BUENO	64	77,1	77,1	100,0
Total		83	100,0	100,0	

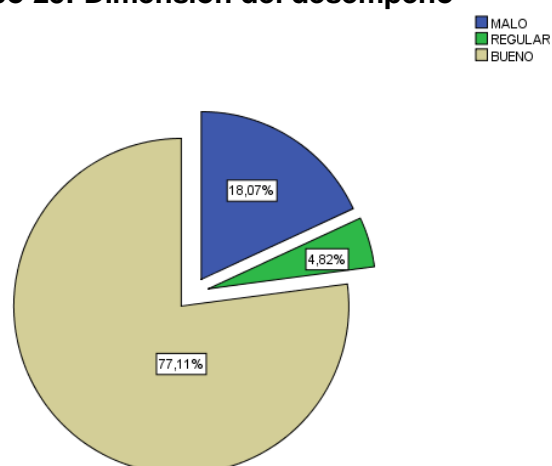
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 24: Tendencia – Desempeño (POST-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 25: Dimensión del desempeño



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 25, correspondiente a la dimensión del desempeño, evidencia que el 18.07% se encuentra en el nivel malo, el 4.82% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 77.11% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que el desempeño se optimizó al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel bueno.

4.2.2.5. Dimensión 5: Recursos

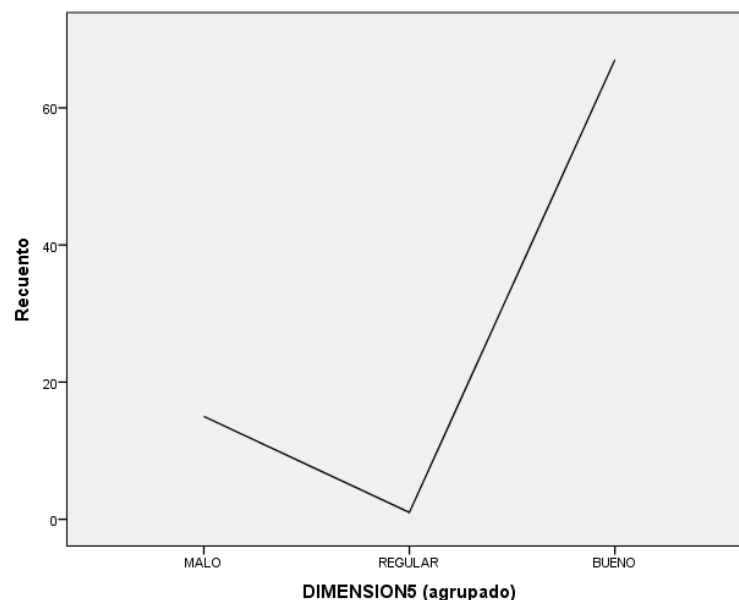
Tabla 20

Dimensión 5 (agrupado): Recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	15	18,1	18,1	18,1
	REGULAR	1	1,2	1,2	19,3
	BUENO	67	80,7	80,7	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

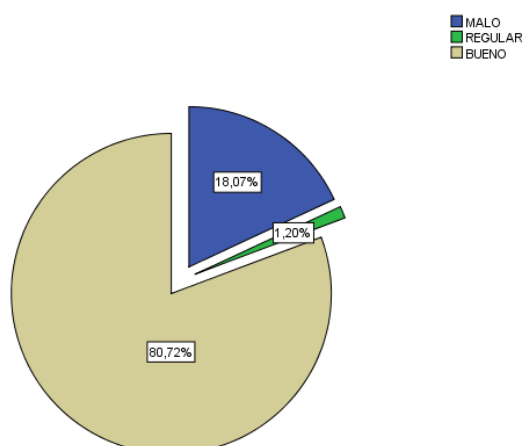
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 26: Tendencia – Dimensión Recursos (POST-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 27: Dimensión de los recursos



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 27, correspondiente a la dimensión de recursos, evidencia que el 18.07% se encuentra en el nivel malo, el 1.20% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 80.72% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los recursos disponibles aumentaron y se mejoraron al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel bueno.

4.2.2.6. Dimensión 6: Procesos

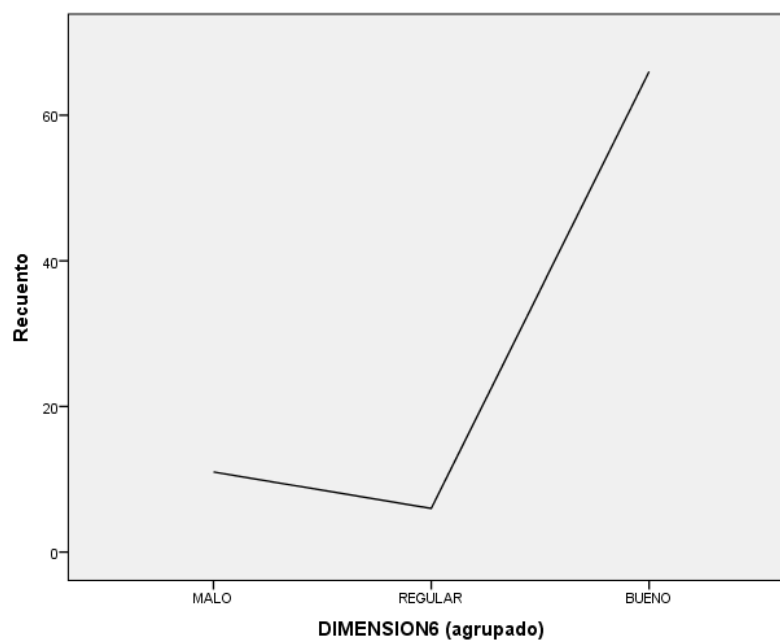
Tabla 21

Dimensión 6 (agrupado): Procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	11	13,3	13,3	13,3
	REGULAR	6	7,2	7,2	20,5
	BUENO	66	79,5	79,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

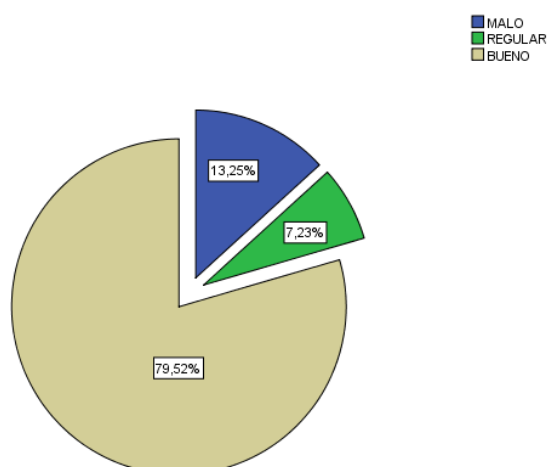
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 28: Tendencia – Dimensión Procesos (POST-TEST)



Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Gráfico 29: Dimensión de los procesos



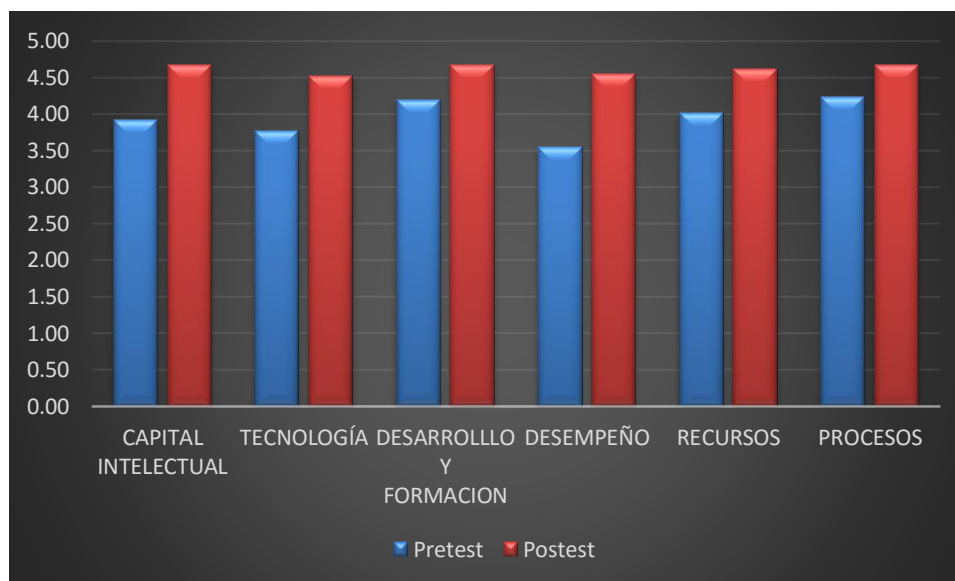
Fuente: Análisis en SPSS al cuestionario realizado

Descripción:

Como se puede observar en el gráfico 29, correspondiente a la dimensión de procesos, evidencia que el 13.25% se encuentra en el nivel malo, el 7.23% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 79.52% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los procesos se optimizaron al aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en la Clínica SANNA- San Borja, ya que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel bueno.

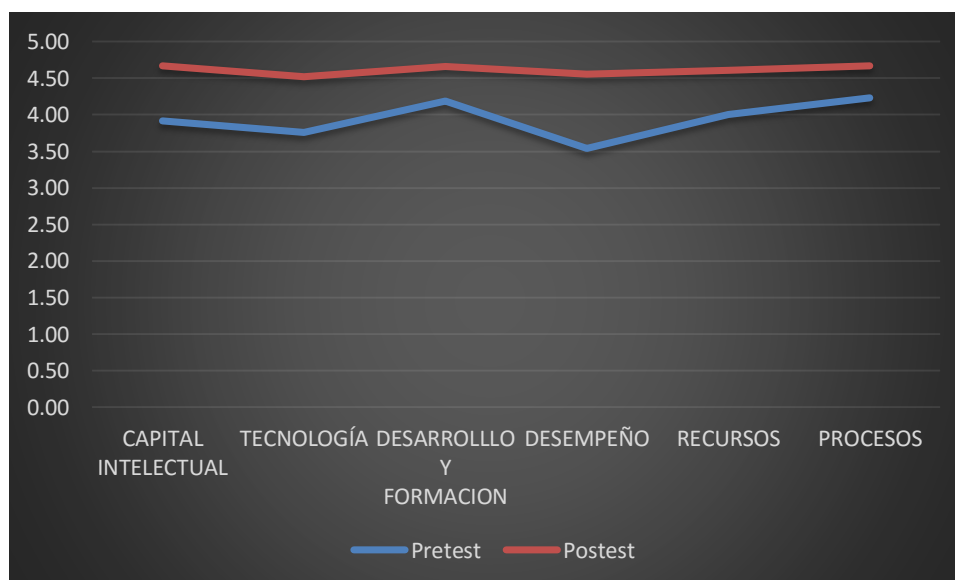
4.3. Gráficos comparativas de Pre – taller y Post – Taller

Gráfico 30: Comparativos de Pre- Taller y Post – Taller por dimensiones



Fuente: Análisis en Excel al cuestionario realizado

Gráfico 31: Tendencias comparativas de Pre- Taller y Post – Taller por dimensiones



CAPITULO V
CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Se estima que el programa de Gestión del Conocimiento para optimizar la eficiencia laboral en SANNA-2014, cumplió con el objetivo general propuesto, al haber sido confirmada la hipótesis general de investigación: “Si se aplica un programa de gestión del conocimiento entonces se lograra optimizar la eficiencia laboral en SANNA-2014. A favor de la confianza del mismo.

Asimismo se lograron los objetivos específicos tales como:

- Analizar las causas de la baja eficiencia laboral de los trabajadores de la empresa SANNA.
- Identificar el nivel de desarrollo de la gestión del talento humano e intelectual para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.
- Definir los indicadores que permitan la viabilidad del programa de gestión del conocimiento para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.
- Proponer estrategias para la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

Se tuvo en cuenta la teoría de William King para nuestra variable independiente, porque nos ayudó a identificar los procesos e instrumentos accesibles en la aplicación de la Gestión del Conocimiento, mejorando el flujo y compartimiento de información y conocimientos de la empresa.

Por ello King, W. (2009), nos detalla las fases y aspectos necesarios en la aplicación de la gestión del conocimiento en una organización comprometida con el desarrollo de conocimientos y logro del éxito de la organización en un entorno globalizado, tecnológico e informático.

Los sistemas de gestión del conocimiento proporcionados por King, contribuyeron a la aplicación de tecnologías en los procesos de la empresa, garantizando la accesibilidad a la información y el libre compartimiento de esta en la resolución de problemas y situaciones críticas.

Respecto a la variable dependiente, se tuvo en cuenta la Teoría de Martha Alles, porque oriento a la empresa a seguir un enfoque de competencias, desarrollando y perfeccionando habilidades, capacidades y actitudes

Por ello Alles, M. (2010), propone mecanismos e instrumentos de enfoque en competencias, para poder cuantificar y estimar el nivel de rendimiento y eficiencia en la organización, así como la calidad de servicio prestado por los empleados.

Otro aspecto a resaltar es que se detalla paso por paso la aplicación de esta gestión por competencias, así como los posibles resultados de salir favorable la práctica del enfoque.

La empresa está en busca de mejorar la eficiencia laboral, por lo tanto la teoría de William King, influyo de manera positiva, puesto que formulo como aplicar sistemas relacionados al almacenaje archivamiento de conocimientos, dando paso a la accesibilidad de la información correspondiente, generando una ventaja competitiva en el mercado.

Se analiza de las dimensiones: Capital Humano; tecnología; desarrollo y formación; desempeño; recursos y procesos.

Con respecto a la dimensión Talento Humano y Capital Intelectual, después de aplicar el instrumento de modo **pre-test** a los trabajadores de la empresa SANNA-Clínica San Borja los resultados reflejaron que el 26.5 % se encuentra en el nivel malo, el 48.2% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 25.3% se encuentra en el nivel bueno. En cuanto al **post-test** se visualiza que el 13.3% se encuentra en el nivel malo, el 6% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 80.7% se encuentra en el nivel bueno.

Respecto a los resultados mostrados, podemos ver que han variado favorablemente para el programa de gestión del conocimiento. Vimos en los resultados del pre-test, que los trabajadores no estaban conformes y mostraban su indiferencia con el manejo de los conocimientos y habilidades por parte de la empresa. Se puede deducir que el personal de SANNA, sentía que tales elementos no eran considerados indispensables para el logro del éxito organizacional, por lo cual se sentían desvalorados por la empresa. Luego de mostrar los talleres del programa de GC, se pudo observar en el post-test que la perspectiva de los trabajadores mejoro en comparación al pre-test, esto se debe a que sintieron que la estructura y contenido mostrado se ejecutaría en función al óptimo manejo de conocimientos y al desarrollo de las habilidades por medio de las competencias.

Otro aspecto resaltante es que el programa ha ayudado a desarrollar o perfeccionar los procesos de adquisición de información, conocimientos y habilidades; así como orientar a la empresa a complementar la gestión del capital intelectual con los sistemas de gestión del conocimiento.

Tal como lo afirma Bernardez, M. (2008). La gestión o administración del capital intelectual requiere el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento en la organización capaces de organizar la adquisición de conocimiento y capital intelectual existente externo o interno - data mining - ; la gestión y protección del capital intelectual adquirido –mediante un plan de desarrollo y gestión de la propiedad intelectual-; la distribución del conocimiento entre los integrantes de la organización – mediante sistemas de e-learning, sistemas de gestión del aprendizaje, sistemas de gestión de contenidos y sistemas de producción de cursos, gestión del aprendizaje y contenidos- y finalmente la creación de nuevo capital intelectual mediante mecanismos de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

En tal sentido, el programa de Gestión del Conocimiento logra el desarrollo del capital intelectual en SANNA – Clínica San Borja, considerándolo de vital importancia, ya que por medio de este, se fortalece la percepción y ventaja competitiva en el mercado.

En la dimensión tecnológica, después de haber aplicado el instrumento de modo **pre-test** a los trabajadores de la empresa SANNA-Clinica San Borja los resultados reflejaron que el 16.9 % se encuentra en el nivel malo, el 56.6% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 26.5% se encuentra en el nivel bueno. En cuanto al **post-test** se visualiza que el 14.5% se encuentra en el nivel malo, el 8.4% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 77.1% se encuentra en el nivel bueno. Por lo cual se evidencia una mejora en el desarrollo de tecnologías orientadas a formar, almacenar y compartir el conocimiento presente en la empresa.

En cuanto a los resultados mostrados en el pre-test podemos afirmar que la mayoría de los trabajadores (situados en los porcentajes de regular y malo) consideraban que la tecnología implementada en la empresa es aceptable pero no excelente para el desarrollo de tareas y el almacenamiento de expedientes y archivos. Dentro de este campo debemos resaltar la percepción de los trabajadores respecto a las redes (elemento fundamental en la accesibilidad, difusión y almacenaje de información), en el pre-test se visualizó que no estaban

satisfechos con el intranet y el extranet de la empresa. El problema de redes tal vez se deba a las barreras de protección y seguridad de la información de la empresa, a esto se sumaría la restricción de difusión y accesibilidad a estas redes.

En cuanto a los resultados del post-test, vemos que los porcentajes han mejorado notoriamente. Esto se debe a que en el programa se propuso como tema de taller, los sistemas y herramientas de gestión del conocimiento. Por medio de este, los trabajadores pudieron conocer de sistemas tecnológicos que se ejecuten en función de difundir y facilitar la accesibilidad de información en una empresa con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral.

En tal sentido, Valhondo, D. (2010), sostiene que mucho se ha hablado sobre el papel de la tecnología en la gestión del conocimiento, la mayoría de las veces subrayando su papel como elemento facilitador. No cabe duda de que son las personas quienes realmente crean el conocimiento de las compañías pero no conviene olvidar que, sin el complemento de la tecnología ninguna organización puede hoy día competir ni, podría añadirse, siquiera subsistir. El avance de la globalización, la competitividad que trasciende las fronteras, la dispersión geográfica, son factores que hacen que el papel de la tecnología sea vital.

Cabe mencionar que el programa de gestión del conocimiento tuvo efectos positivos en los trabajadores, ya que cambio la perspectiva respecto a que las tecnologías solo servían como una herramienta más dentro de la empresa, por medio del programa entendieron que la implementación de tecnologías debe ser de manera excelente ya que dependerá de ello, un buen desempeño, un óptimo aprendizaje y una reutilización continua de los conocimientos, experiencias y expedientes disponibles en las redes y almacenados en una base de datos.

Los resultados encontrados en la dimensión de desarrollo y formación, después de aplicar el instrumento de modo **pre-test** a los trabajadores de la empresa SANNA-Clinica San Borja reflejaron que el 15.7 % se encuentra en el nivel malo, el 55.4% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 28.9% se encuentra en el nivel bueno. En cuanto al **post-test** se visualiza que el 15.7% se encuentra en el nivel malo, el 12% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 72.3 % se encuentra en el nivel bueno.

La variación de porcentajes entre el pre-test y el post-test evidencian cambios favorables en la empresa respecto al nuevo enfoque de gestión de recursos humanos (Competencias) adoptado por la empresa. Se observó en el pre-test

que los trabajadores se mostraban inconformes e indiferentes con la actual gestión de recursos humanos de la empresa, especialmente con las acciones tomadas en desarrollo y formación del personal. Por medio de las preguntas formuladas se pudo deducir que la insatisfacción radicaba en que sentían que los programas de aprendizaje, entrenamiento y capacitaciones no estaban estructurados en función del capital humano existente, presentado fallas como la comunicación respecto a los procesos adecuados en el trabajo y la falta de capacitaciones a los trabajadores nuevos o ingresantes. Esto sin duda repercute en el desempeño de los trabajadores, ya sea en los errores laborales o en el poco conocimiento e iniciativa de solución a situaciones críticas. Luego de mostrar los talleres, los trabajadores percibieron un futuro alentador en el campo de desarrollo y formación del capital humano e intelectual de la empresa, ya que se presentaron herramientas enfocadas en las competencias organizacionales con el objetivo de mejorar la gestión de recursos humanos.

Por lo cual Carballo, R. (2006). Comenta sobre el papel del conocimiento en una correcta gestión de recursos humanos, especificando que para identificar la formación del personal es necesario analizar la formación teórica que las diferentes personas tienen asociadas a las áreas de conocimiento ligadas a los productos-servicios y áreas horizontales, ya que la formación teórica de los individuos constituye un primer nivel de aprendizaje necesario para el desarrollo de los proyectos y además es un elemento que permitirá ayudar a establecer el plan de formación.

Entonces, si se plantea aplicar el programa de Gestión del Conocimiento en SANNA – Clínica San Borja, este permitiría desarrollar y formar las habilidades y capacidades de los trabajadores creando ventajas competitivas en relación a las competencias laborales.

En relación a la dimensión desempeño podemos visualizar que después de aplicar el instrumento de modo **pre-test** a los trabajadores de la empresa SANNA-Clinica San Borja los resultados reflejaron que el 34.9 % se encuentra en el nivel malo, el 38.6% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 26.5% se encuentra en el nivel bueno. En cuanto al **post-test** se visualiza que el 18.1% se encuentra en el nivel malo, el 4.8% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 77.1% se encuentra en el nivel bueno.

Estos resultados nos reflejan una variación favorable al programa. En el pre-test observamos que la mayoría de los trabajadores estaban desanimados respecto

al desempeño y las acciones tomadas por la empresa en función a ello. Por medio de las preguntas se pudo percibir que la inconformidad era causada por que las condiciones de trabajo estaban en un nivel aceptable pero no óptimo para desarrollar y promover un excelente rendimiento laboral. Otro aspecto que influía en estos resultados era que sentían que a raíz de las condiciones y falta de incentivos no se sentían motivados a mejorar su desempeño en el trabajo. En el post-test observamos que los trabajadores entendieron por medio de los talleres que el desempeño era un aspecto mejorable en la empresa. A través de enfoque competitivo, que plantea que la motivación e incentivos permanentes en una empresa son camino al éxito profesional (individual) y organizacional (colectivo).

Lo cual nos refleja que el nivel de desempeño laboral ha mejorado, gracias a la facilidad en el desarrollo de tareas y la solución de situaciones críticas en la organización por medio del empleo de los conocimientos existentes.

Asimismo, Cárcel, J. (2014). Considera que el conocimiento que se acumula en una empresa (entorno), en su actividad y explotación técnica es la base de la que se deriva gran parte de las soluciones necesarias y convenientes para el desempeño con mayor eficiencia conforme a los niveles de desempeño del área determinada que han fijado sus órganos de decisión.

Por ello se determina que los trabajadores de SANNA – Clínica San Borja presentan oportunidades de mejora en su desempeño, siempre y cuando se le brinde mecanismos orientados a la eficiencia, alto rendimiento y compromiso con los objetivos de la organización.

En relación a la dimensión de recursos podemos visualizar que después de aplicar el instrumento de modo **pre-test** a los trabajadores de la empresa SANNA-Clinica San Borja los resultados reflejaron que el 20.5 % se encuentra en el nivel malo, el 56.6% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 22.9% se encuentra en el nivel bueno. En cuanto al **post-test** se visualiza que el 18.1% se encuentra en el nivel malo, el 1.2% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 80.7% se encuentra en el nivel bueno.

Estos resultados evidencian que los trabajadores de la empresa perciben una mejora a raíz de lo mostrado en los talleres del programa. Tal como se observó en el pre-test, los resultados fueron desalentadores, puesto que la mayoría situó la dimensión en un nivel bajo, por medio de las preguntas se pudo detallar que el

personal consideraba que la inversión de la empresa para gestionar y desarrollar su capital humano era insuficiente. Por otro lado, se mostraron inconformes con el nivel de la capacidad organizacional, y las tecnologías implementadas en la empresa. En conclusión los empleados sentían que ellos como recurso no eran gestionados debidamente, ni tampoco se les brindaba otros elementos como la tecnología y la inversión como medios de crecimiento en la capacidad organizacional de la empresa. Luego en el post-test se observó un cambio favorable gracias a que el programa fue planteado en función a optimizar la eficiencia, pero primero tenían que mejorar el uso y reutilización de ellos en todos los procesos.

Sobre la dimensión de recursos, Paniagua, E. (2007). Comenta sobre cómo se complementan los sistemas basados en el conocimiento con la asignación de recursos, señala que el fin de ambos es optimizar la selección de recursos, teniendo en cuenta sus competencias, para un proyecto dado. El sistema trata con el modelado de las competencias de los recursos: habilidades blandas y duras, activos de conocimiento que se requieren para llevar a cabo una tarea determinada, y de los parámetros que miden la eficacia, eficiencia, flexibilidad, de cada recurso y del propio proceso de asignación.

Se determina que el programa de gestión del conocimiento ha influido de manera favorable en la gestión de los recursos para el logro del éxito de la empresa en función al desarrollo de habilidades y capacidades de sus trabajadores.

En relación a la dimensión de procesos podemos visualizar que después de aplicar el instrumento de modo **pre-test** a los trabajadores de la empresa SANNA-Clínica San Borja los resultados reflejaron que el 21.7 % se encuentra en el nivel malo, el 49.4% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 28.9% se encuentra en el nivel bueno. En cuanto al **post-test** se visualiza que el 13.3% se encuentra en el nivel malo, el 7.2% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 79.5% se encuentra en el nivel bueno.

Lo cual nos refleja que la ejecución de procesos ha mejorado en términos de tiempo, eficacia, orden y calidad. Para detallar, primero analizaremos el pre-test donde se observó que los trabajadores no consideraban la mejora continua, los programas de aprendizaje y la evaluación del desempeño como procesos vitales. Se deduce por medio de los resultados que los trabajadores presentan una

aversión a estos procesos, debido al miedo de presentar malos resultados y consecuentemente ser despedidos en un corto plazo. Pero a través de los talleres estas opiniones cambiaron para bien el post-test, puesto que entendieron que estos procesos no se realizan con el fin de despedir el personal, sino que se ejecutan para identificar las fallas y puntos críticos para luego proponer soluciones viables y que potencien las habilidades y rendimiento laboral de los trabajadores.

En cuanto a la dimensión de procesos, Morales, E. (2007). Comenta que la gestión del conocimiento son aquellas acciones destinadas a organizar y estructurar los procesos, mecanismos e infraestructuras de la empresa con el fin de crear, almacenar y reutilizar los conocimientos organizativos. En este sentido, el conocimiento es concebido como un aspecto central dinámico que debe repercutir en el funcionamiento de todos los ámbitos de la organización para mejorar sus procesos e infraestructuras con el fin de mejorar su desempeño para mantenerse competitivas en el mercado.

Se establece que la empresa ha optimizado procesos asumiendo el compromiso de mejorar continuamente el desarrollo de tareas empleando los conocimientos almacenados en la empresa.

En ese sentido, el programa de Gestión del Conocimiento empresarial logra que los trabajadores de la empresa desarrollen eficientemente sus labores y servicios generando así una empresa competitiva para su rubro o mercado objetivo.

5.2. Conclusiones

- ✓ Se cumplió con un 95% de confiabilidad el desarrollo del programa de Gestión del Conocimiento mediante la prueba de Wilcoxon, ya que deja sin efecto la hipótesis nula, puesto que indica que se debe aceptar la hipótesis alterna.
- ✓ Se comprobó los efectos que produce el programa de Gestión del Conocimiento para optimizar la eficiencia laboral de SANNA-2014.
- ✓ Se logró identificar los puntos críticos que afectaban la eficiencia laboral de los trabajadores en el desarrollo de actividades y procesos diarios en la empresa.
- ✓ Se contribuyó a mejorar los procesos administrativos y a optimizar la eficiencia de los empleados de SANNA-Clinica San Borja, proponiendo sistemas de gestión del conocimiento, herramientas de competencias e instrumentos en gestión del capital intelectual.
- ✓ Los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa SANNA-Clinica San Borja, fue de suma importancia para evaluar el nivel de eficiencia y satisfacción laboral de los trabajadores con un nivel de confianza del 95%.
- ✓ La aplicación del programa de Gestión del Conocimiento, ha contribuido a disminuir en gran proporción las fallas en los procesos y actividades administrativas, solución de problemas empleando los conocimientos existentes en la organización, y acortar los tiempos de resolución y entrega de expedientes clínicos mediante un almacenaje accesible de archivos relevantes para la empresa y sus clientes.
- ✓ Finalmente, se pudo contrastar la hipótesis general H_1 , en la cual se planteó que si se aplica un programa de Gestión del Conocimiento se optimizara la eficiencia laboral en SANNA. Al ser nuestro estudio longitudinal y de muestras relacionadas de dos medidas, le corresponde una prueba no paramétrica. Por lo cual se decidió por la Prueba de Wilcoxon, el cual rechaza la hipótesis nula y acepto la alterna al tener dentro de su rango crítico a $p \leq 0.000$. De tal manera se puede afirmar que con un nivel de confianza del 95% el programa de gestión del conocimiento optimizara la eficiencia laboral en SANNA.

5.3. Recomendaciones:

- ✓ Se recomienda que SANNA capacite constantemente a su personal sobre la gestión del conocimiento, pues al ser un tema poco abordado en el país, los trabajadores necesitarán un medio de introducción al tema, especificando los sistemas, áreas implicadas en la implementación del programa, las tecnologías necesarias y el compromiso de la empresa por lograr el objetivo de la gestión del conocimiento: Optimizar la eficiencia laboral empleando los conocimientos existentes en cada uno de los miembros de la organización.
- ✓ Se recomienda que SANNA adopte un enfoque de gestión por competencias complementándolo con la gestión del conocimiento para un óptimo manejo y desarrollo de las habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas de sus trabajadores para lograr una ventaja competitiva en el mercado.
- ✓ Para que la implementación del programa tenga el mayor éxito posible será recomendable que se contrate la asesoría de un especialista en sistemas de gestión del conocimiento y en herramientas e instrumentos tecnológicos relacionados al almacenaje y accesibilidad del conocimiento.
- ✓ Para que la empresa mantenga una influencia o domine su rubro será necesario que adopte disciplinas orientadas al buen manejo de su personal, de su capital intelectual, y del crecimiento y adquisición de conocimientos que en un futuro permitan una especialización que marquen la ventaja competitiva respecto a otras empresas similares.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alegre, J. (2003). *La adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su efecto sobre la generación de competencias distintivas y el desempeño innovador: un estudio empírico en el sector de biotecnología* (Tesis Doctoral, Universidad Jaume I, Castellón, España). Recuperada de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/13253/Adopcion_practicas_gestion_conocimiento.pdf;jsessionid=85AF2EB0A005611D6C4C9AA7A8CFAC17?sequence=1
2. Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (3ra. edición). Buenos Aires: Granica
3. Becerra, I. y Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management: Systems and Processes*. Recuperado de URL: <http://books.google.com.pe/books?id=4QHLU-ELWsmC&printsec=frontcover&dq=knowledge+management+system&hl=es&sa=X&ei=DfLBU-etHPLsASug4DgBq&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
4. Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: Administración, Economía y Humanidades*. Recuperado de URL: http://books.google.com.pe/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=cesar+bernal+2006&hl=es&sa=X&ei=HEiwU7ygDqejsQSznIGICw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=snippet&q=metodo%20cuantitativo%20y%20cualitativo&f=false
5. Bernardez, M. (2008). *Capital Intelectual*. Recuperado de URL: <http://books.google.com.pe/books?id=4W2kR7Ld5rAC&printsec=frontcover&dq=capital+intelectual&hl=es&sa=X&ei=tuTBU78Xis2xBL6hgvAF&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=capital%20intelectual&f=false>
6. Cañas, F (2013). *Comunidades virtuales de gestión del conocimiento en salud. El proyecto EndoBlocLleida* (Tesis Doctoral, Universidad de Lerida. Lerida, España). Recuperada de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/123771/Tfco1de1.pdf?sequence=5>
7. Carranza, V. (2012). *La gestión del conocimiento en el Perú: El caso de la ciencia, la tecnología y la innovación* (Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperada de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2743/1/Carranza_ev.pdf

8. Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Recuperado de URL: https://books.google.com.pe/books/about/Innovaci%C3%B3n_y_gesti%C3%B3n_del_conocimiento.html?id=A384CJZ1dhQC
9. Cárcel, J. (2014). *La gestión del conocimiento en la ingeniería de mantenimiento industrial*. Recuperado de URL: <https://goo.gl/liUgir>
10. Carrión, J. (2009). *Organizaciones Idiotas vs. Organizaciones Inteligentes. Tratado sobre las inteligencias organizativas y sus fracasos*. Recuperado de URL: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/739729/Gestion-del-Conocimiento-Una-Herramienta-Esencial-para-el-Diseño-de-Sistemas-de-Información.html>
11. Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de la URL: www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf
12. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra edición). México D.F.: Mc Graw Hill.
13. Chiavenato, I. (2009). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (6ta edición). México D.F.: Mc Graw Hill
14. Chiavenato I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma edición). México D.F.: Mc Graw Hill.
15. Contraloría General de la República (2009). *El sistema CBR en la Contraloría General de la República. Una Experiencia de Gestión del Conocimiento*. Recuperado de: <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/6044/1/BVCI0007002.pdf>
16. Coronel, M.; Pachamora, J. (2013). *Gestión del conocimiento en los pobladores frente al consumo y calidad del agua* (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/140/1/TL_CoronelBernillaMaria_PachamoraDiazJohanna.pdf
17. Del Castillo, N.; Román, J. (2011). "La gestión del conocimiento y los estudios de casos; herramientas de los trabajadores para su salud". Recuperado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol9_2_08/rst07208.html

18. De la Espriella L; Pineda, C. (2009). “*Gestión del Conocimiento*”. Recuperado de: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2012/121639.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. & Schuler, R. (2008). *Gestión de los recursos humanos* (3ra edición). Madrid: Mc Graw Hill.
20. Gestion Pais (2011). *OSINERGMIN: Caso de éxito en Gestión del Conocimiento*. Recuperado de: <http://www.gestorpais.com/2011/02/osinergmin-caso-de-exito-en-gestion-del.html>
21. Huayllani, S (2014). *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperada de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3878/1/Huayllani_cs.pdf
22. King, W. (2009). *Knowledge Management and Learning Organization*. Recuperado de URL: http://books.google.com.pe/books?id=wi0uRzndb0UC&printsec=frontcover&dq=knowledge+management+william+r+king&hl=es&sa=X&ei=wdPBU4n_BYrNsQSoYLwBQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=knowledge%20management%20william%20r%20king&f=false
23. Klaus, N. y Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Recuperado de URL: <http://books.google.com.pe/books?id=R0fplfI6yNAC&printsec=frontcover&dq=gestion+del+conocimiento&hl=es&sa=X&ei=kNHBU6GBK6vLsQSaYDwBg&ved=0CEUQ6AEwCA#v=onepage&q=gestion%20del%20conocimiento&f=false>
24. Marqués, M. (2001). *Estadística Básica Un enfoque no paramétrico*. Recuperado de la URL: https://books.google.com.pe/books?id=SaGNZ9CDIe0C&pg=PP13&dq=concepto+de+prueba+de+wilcoxon&hl=es&sa=X&ei=sXr7VLY-BbOIsQS-_oDQCg&ved=0CCcQ6AEwAg#v=onepage&q=concepto%20de%20prueba%20de%20wilcoxon&f=false

25. Morales, E. (2007). *Sistemas E- Learning*. Recuperado de URL: https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiq98mllbrLAhXEOyYKHUc0DfQQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fgredos.usal.es%2Fjspui%2Fbitstream%2F10366%2F21864%2F1%2FD_gestion_del_conocimiento_en_sistemas_e-learning_pdf.pdf&usg=AFQjCNEdZBLtFmE56pMzl32h2XkcDvSvUw&bvm=bv.116636494,d.eWE
26. Ortiza, J.; Rendón, M. & Atehortua, J. (2012). *Score de competencias*. Recuperado de URL: http://books.google.com.pe/books?id=IUhMAAAAQBAJ&pg=PT111&dq=GESTION+POR+COMPETENCIAS+MARTHA+ALLES&hl=es&sa=X&ei=IsvBU_yxCcPIsASNwoC4Cg&ved=0CEUQ6AEwCDgK#v=onepage&q=GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20MARTHA%20ALLES&f=false
27. Paniagua, E. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Recuperado de la URL: <http://books.google.com.pe/books?id=yZCS209p1TIC&pg=PA148&dq=Paniagua+E.+Gestion+del+conocimiento&hl=es&sa=X&ei=UIKGVJvIG8ugNo2zgcgG&ved=0CDkQ6AEwBA#v=onepage&q=Paniagua%20E.%20Gestion%20del%20conocimiento&f=false>
28. Robles, A (2008). *Gestión del conocimiento en sistema público nacional de salud* (Tesis Doctoral, Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela). Recuperada de: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/590/1/arobles.pdf>
29. Sampieri, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta edición). México D.F.: Mc Graw Hill.
30. Solano, M (2013). *Las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento en el sector sanitario* (Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, Colombia). Recuperado de: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3219/msl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
31. Solleiro, J. (2009). *Gestión del Conocimiento en centros de investigación y desarrollo de México, Brasil y Chile*. Recuperado de URL: <https://idbnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/46110/1/132600.pdf>

32. Valhondo, D. (2010). *Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad* (1ra edición). Madrid: Díaz de Santos S.A.
33. Vidal, M.; Araña, A. (2012). *Gestión de la información y el conocimiento*. Recuperado de : http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000300013&script=sci_arttext

ANEXOS

ANEXO Nº 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 22
Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS
<p align="center">Formulación</p> <p>¿En qué medida el programa de gestión del conocimiento permitirá la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA - 2014?</p>	<p align="center">Objetivo general</p> <p>Comprobar si el programa de gestión del conocimiento permite la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA – 2014.</p>	<p align="center">Hipótesis General</p> <p>El programa de gestión de conocimiento permitirá optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA.</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las causas de la baja eficiencia laboral de los trabajadores de la empresa SANNA? 2. ¿Cómo se ha desarrollado la gestión del talento humano e intelectual para la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA? 3. ¿Cuáles son los indicadores que permitirán la viabilidad del programa de gestión del conocimiento en la empresa SANNA? 4. ¿De qué modo se debe implementar estrategias para la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar las causas de la baja eficiencia laboral de los trabajadores de la empresa SANNA. 2. Identificar el nivel de desarrollo de la gestión del talento humano e intelectual para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA. 3. Definir los indicadores que permitan la viabilidad del programa de gestión del conocimiento para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA. 4. Proponer estrategias para la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El análisis de las causas de la baja eficiencia laboral permitirá desarrollar el programa de gestión del conocimiento en la empresa SANNA. 2. La determinación del nivel de gestión del capital humano e intelectual permitirá la optimización de la eficiencia laboral de la empresa SANNA. 3. La definición de los indicadores permitirá la viabilidad del programa de gestión del conocimiento para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA. 4. Las estrategias planteadas permitirán la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO Nº 2 CUESTIONARIO

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una alternativa marcando con un aspa (X).

Según Likert, la escala a utilizar es:

(1) Nunca (2) Algunas veces (3) Frecuentemente (4) Muchas veces (5) Siempre

Tabla 23
Cuestionario

DIMENSIONES	Nº	ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE LA EFICIENCIA LABORAL	1	2	3	4	5
Capital intelectual		¿Cree que sus habilidades son valoradas en la empresa donde labora?					
		¿Considera que sus conocimientos son fundamentales en un óptimo desarrollo de tareas?					
		A su criterio, ¿La innovación es un factor relevante en la gestión del conocimiento?					
		¿Está de acuerdo con la actual gestión de la empresa respecto al manejo de los conocimientos?					
Tecnología		¿Cree que la base de datos de los conocimientos de la empresa, debe estar abierta al uso del personal correspondiente?					
		¿Considera que el extranet e intranet implementados en su centro de labores se ejecuta de manera óptima?					
		¿Cree que la empresa ha implementado el software en función a la retención y conservación del conocimiento?					
		A su criterio ¿Las tecnologías de la Información y Comunicación facilitan el flujo de la comunicación de los conocimientos en la empresa?					
Desarrollo y formación		¿Cree usted que su empresa promueve la competitividad laboral?					
		¿Cree que las capacitaciones son un punto clave en el desarrollo de conocimientos?					
		A su criterio, ¿Los programas de aprendizaje facilitan la adaptabilidad del personal a las nuevas tendencias administrativas?					
		¿Considera que la especialización a través del conocimiento permite que la empresa cuente con una ventaja competitiva en el mercado?					
Desempeño		¿Usted considera que realiza un óptimo rendimiento en su puesto laboral?					
		¿Cómo evaluaría usted su eficacia en el trabajo?					
		¿Usted está conforme en las condiciones de trabajo donde labora?					
		¿Usted considera que el nivel de motivación e incentivos por parte de la empresa es el mínimo?					
Recursos		¿Usted cree que el capital humano debe ser considerado una parte principal del éxito de una empresa?					
		¿Está de acuerdo con la inversión que dispone la empresa en la mejora de la eficiencia?					
		A su criterio, ¿Un mayor enfoque a las tecnologías de la empresa daría mejores resultados?					
		¿Considera que la capacidad organizacional dentro de su área se encuentra en las mejores condiciones?					
Procesos		¿Considera que los programas de desarrollo son una herramienta que potencia las habilidades del personal?					
		¿Considera que la evaluación del desempeño debe aplicarse constantemente al personal?					
		Desde su punto, ¿Un adecuado control y seguimiento contribuiría al mejor manejo de información y por ende mejores resultados?					
		¿Usted podría considerar a la mejora continua como una principal alternativa de recuperación en su entorno laboral?					

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°3
FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

A. NOMBRE:

Programa de Gestión del Conocimiento para mejorar la eficiencia laboral en SANNA-2014

B. OBJETIVOS

Comprobar si el programa de gestión del conocimiento permite la optimización de la eficiencia laboral en la empresa SANNA – 2014.

C. AUTORES

- Palacios Livia, Noemí Mahalaleel
- Sánchez García, Ámbar Kristhel

D. ADMINISTRACIÓN

Individual

E. DURACIÓN

10 minutos

F. SUJETOS DE APLICACIÓN

Jefes, trabajadores y colaboradores de SANNA – Clínica San Borja

G. TÉCNICA

Entrevista

H. PUNTUACIÓN Y ESCALA DE CLASIFICACIÓN

Tabla 24

Puntuación y escala de clasificación

ESCALA NUMÉRICA	RANGO O DESCRIPCIÓN
1	Nunca
2	Algunas veces
3	Frecuentemente
4	Muchas veces
5	Siempre

I. DIMENSIONES E ITEMS

Tabla 25
Dimensiones e items

DIMENSIONES	ITEMS
Talento Humano y Capital Intelectual	Emplea sus habilidades para mejorar el rendimiento laboral
	Construye soluciones por medio de los conocimientos y experiencias laborales.
	Formula ideas, productos y soluciones innovadoras y novedosas en el rubro administrativo.
	Percibe una gestión en función al manejo de conocimientos y habilidades
Tecnología	Funciona y se difunde óptimamente la base de datos de la organización
	Maneja las redes organizacionales en búsqueda de información, conocimientos y experiencias para resolver situaciones críticas.
	Aprende fácilmente a usar el software en función al almacenaje de conocimientos.
	Comunica sus conocimientos y experiencias organizacionales empleando las TICS
Desarrollo y formación	Demuestra competencias potenciales a formar e invertir en la empresa.
	Optimiza el desarrollo de sus actividades laborales luego de participar en las capacitaciones.
	Pone en práctica los conceptos y temas adquiridos en los programas de aprendizaje.
	Aumenta su capacidad productiva por medio de la especialización del trabajo.
Desempeño	Refleja un rendimiento acorde a los estándares propuestos por la empresa.
	Consigue los objetivos propuestos por la empresa superando obstáculos y situaciones críticas.
	Mantiene un desenvolvimiento laboral aceptable de acuerdo a las condiciones de trabajo brindadas por la empresa.
	Utiliza la motivación como herramienta para mejorar su desempeño dentro y fuera de la empresa.
Recursos	Asume que siendo parte del capital humano en la empresa, es un elemento vital en el éxito de la empresa.
	Considera que la inversión económica en capacitaciones, programa de aprendizaje y especialización es suficiente para mejorar el rendimiento laboral en la empresa.
	Se adecua fácilmente a las tecnologías implementadas en la organización.
	Proyecta la capacidad organizacional de la empresa como propuesta de valor al mercado.
Procesos	Propone sus conocimientos y habilidades como elementos potenciales en un programa de desarrollo profesional.
	Manifiesta un crecimiento en su rendimiento laboral por medio de la evaluación del desempeño.
	Presenta fallas y/o errores potencialmente desfavorables al éxito organizacional de la empresa en los procesos de control.
	Utiliza la mejora continua como una herramienta para mejorar la calidad de los servicios brindados.

ANEXO Nº4
AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Figura Nº12:
Autorización de la Empresa

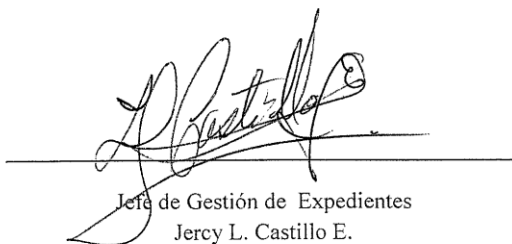
Lima, 11 de Julio del 2014

Por este medio hago constante que se aplicara el “PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA LABORAL DE SANNA - 2014” elaborado por las estudiantes PALACIOS LIVIA, NOEMI MAHALALEEL y SANCHEZ GARCIA, AMBAR KRISTHEL en la empresa LA ESPERANZA DEL PERÚ S.A. ubicada en Av. Guardia Civil Nº337 Urb. Corpac Lima – San Borja.

Las estudiantes PALACIOS LIVIA, NOEMI MAHALALEEL y SANCHEZ GARCIA, AMBAR KRISTHEL cuentan con los elementos necesarios para hacer un buen análisis de una muestra, permitiendo identificar claramente los factores más comunes que intervienen en el nivel del “PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA LABORAL DE SANNA - 2014”.

Este documento certifica que las estudiantes efectivamente realizaron su proyecto de tesis tomando como referencia a la empresa LA ESPERANZA DEL PERÚ S.A.

Atentamente.



Jefe de Gestión de Expedientes
Jercy L. Castillo E.

ANEXO N°5
LISTA DE COTEJO

Tabla 26

Lista de cotejo

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Le fue fácil entender el contenido (conceptos, estrategias y sistemas) propuestos en los talleres?		
2. ¿Cree usted que la empresa debe adoptar la gestión por competencias como herramienta en Gestión de Recursos Humanos?		
3. ¿Cree usted que los temas de los talleres influirán en mejorar el rendimiento laboral de la empresa?		
4. ¿Cree usted que por medio de la Gestión del Conocimiento la empresa tendrá una ventaja competitiva en el mercado?		
5. ¿Cree usted que las tecnologías, sistemas y herramientas de Gestión del Conocimiento son viables para la empresa?		

ANEXO N° 6:

PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. Programa de gestión del conocimiento:

1.1. Datos informativos:

1.1.1. Institución Formadora: Universidad Autónoma del Perú

1.1.2. Facultad: Ciencias de la Gestión

1.1.3. Escuela Profesional: Administración

1.1.4. Unidad de Análisis: Empresa SANNA-Clínica San Borja

1.1.5. Área de Desarrollo: Área de Facturación

1.1.6. Duración: 16 semanas

1.1.7. Numero de Colaboradores: 83

1.1.8. Responsable (s):

- Palacios Livia, Noemí Mahalaleel
- Sánchez García, Ámbar Kristhel

1.2. Fundamentación:

Una buena organización se mantiene competitiva y potencia su eficiencia laboral a través de una óptima gestión del talento humano y capital intelectual, para ello el programa se basará en la gestión del conocimiento, concebida en sus inicios por Nonaka y Takeuchi, los cuales sostenían que para que una organización sea óptima en sus labores debe poder gestionar y facilitar el proceso de creación del conocimiento tanto en sus dimensiones tácitas y explícitas. Y por ende tener y mantener una accesibilidad para desarrollar dichos conocimientos y poder compartirlos con cada integrante de la organización creando así una ventaja competitiva en el mercado. En los últimos años se ha estudiado de modo intensivo la gestión del conocimiento, ya que para los teóricos representa un elemento esencial en el crecimiento de la competitividad de la organización, tal como lo sostiene Klaus, N. y Vivas, R. (2008).

Para el éxito de la gestión de la empresa orientada a los conocimientos es decisivo saber cómo se crea el proceso de convertir el conocimiento individual en colectivo y el conocimiento colectivo en conocimiento individual. “La empresa es el sitio en el que los conocimientos e inteligencias individuales se unen en inteligencia colectiva, creativa, capaz de actuar empresarialmente”.

En el contexto actual, donde abundan las tecnologías y la fuerza laboral está orientada a usarla como un complemento en el desarrollo de sus tareas, es necesario que SANNA-Clínica San Borja se mantenga al tanto y adopte las nuevas tendencias administrativas, sobre todo las orientadas en la creación y conservación del conocimiento, esto le permitirá crear unas ventajas competitivas en el mercado, que no solo estará limitado al rubro hospitalario privado sino al mercado económico en su totalidad.

La ventaja competitiva se reflejara a través de la calidad de los servicios, el manejo de situaciones, una óptima gestión y la fomentación de investigaciones a través de los conocimientos compartidos en la clínica

El programa de gestión del conocimiento se llevara a cabo para solucionar y optimizar la eficiencia laboral de la empresa SANNA- Clínica San Borja, el programa tratara de contribuir a desarrollar un enfoque orientado en el desarrollo capital intelectual y del talento humano existente en la empresa para un mejor manejo y ejecución de tareas logrando un incremento en la eficiencia laboral favoreciendo el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.3. Objetivo del programa:

Aplicar el programa de gestión del conocimiento para optimizar la eficiencia laboral en la empresa SANNA – 2014.

1.4. Misión:

Brindamos servicios integrados de salud accesible y de alta calidad, utilizando las mejores prácticas médicas con personal ético y altamente calificado, gestionado a través de técnicas, herramientas e instrumentos enfocados en el desarrollo del capital intelectual

1.5. Análisis interno

Tabla 27

Análisis interno

ÁREAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Comercial	Estrategias de marketing enfocadas a la fidelización de los clientes (descuentos).	Falta de publicidad y paneles comerciales.
Operaciones	Fuerza laboral orientada al trabajo en equipo.	Inaccesibilidad a los documentos (sustentos) necesarios para completar la compaginación de los expedientes.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiente manejo de contabilidad y finanzas. ✓ Alianzas con aseguradoras de prestigio (Pacífico). 	Pago de horas de trabajo a personal no requerido para el área.
Gestión de Recursos Humanos	Optimo reclutamiento de sus colaboradores.	Falta de capacitaciones y entrenamiento necesario en el desarrollo y ejecución de las tareas laborales.

Fuente: Elaboración propia

1.6. Análisis externo

Tabla 28
Análisis Externo

ÁREAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Comercial	Incremento del mercado objetivo en rubro de salud privada.	Empresas dedicadas al mismo rubro ocupando mercados objetivos.
Operaciones	Existencia de nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio hospitalario aprovechables por la empresa.	Mayor productividad por parte de los competidores.
Finanzas	Crecimiento económico y aumento de ingresos en la población.	Desaceleración del crecimiento económico.
Gestión de Recursos Humanos	Aumento de capital humano óptimo y especializado.	Demasiada oferta y poca demanda laboral.

Fuente: Elaboración propia

1.7. Análisis comparativo

Tabla 29

Análisis comparativo

SANNA- Clínica San Borja	Clínica Internacional
<p>SANNA-Clínica San Borja, tiene como principal atractivo la calidad de atención que ofrece a sus clientes, lo cual se complementa de manera eficaz con las tecnologías implementadas en las áreas médicas y operacionales. Es por ello que SANNA, se mantiene como una de las mejores clínicas de la capital, e influye en el crecimiento del mercado hospitalario privado.</p>	<p>Clínica Internacional con una ubicación cercana a SANNA-Clínica San Borja abarca un mercado significativo en el rubro hospitalario, sin embargo esto no lo ha alejado de las quejas y reclamos por parte de sus pacientes como también de su capital humano.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.8. Diagnóstico:

Se puede observar que la economía peruana ha ido creciendo e impulsando mercados que hace unos años era imposible concebir, se denota que áreas como el turismo, la informática y los servicios han ido impulsando la economía a gran escala. Citando nuestra área de objeto de estudio, el mercado hospitalario privado, vemos que el número de clínicas en el país ha crecido de manera exponencial sobre todo en la capital, esto se debe a la cooperación que existe entre las grandes empresas privadas para crear e implementarlas en lugares estratégicos y de potencial de clientes hospitalarios. SANNA- Clínica San Borja es un gran ejemplo de ello ya que se ha convertido en una de las clínicas más conocidas e influyentes del medio, esto gracias a su calidad de atención y tecnología implementada en las áreas médicas y de operaciones. Sin embargo para que la clínica se mantenga a la vanguardia e imponga tendencias y enfoques administrativos óptimos, es necesario que estudie como puede superar las barreras vigentes a través del desarrollo del capital intelectual existente en la clínica, se puede visualizar que los trabajadores trabajan de la mejor manera, pero para incrementar ese desempeño es necesario adoptar disciplinas que les permitan conocer, entender los casos previos que pueden ayudar en el manejo de crisis o soluciones de problemas, para ello es necesario un programa que facilite el flujo de la información de los conocimientos, que permita la accesibilidad a ello, es por ello que se plantea la Gestión del Conocimiento como solución al problema de la eficiencia laboral existente en SANNA-Clínica San Borja.

1.9. Objetivos estratégicos:

- ✚ Gestionar el conocimiento optimizando los procesos y recursos.
- ✚ Adoptar la gestión por competencias para potenciar y evaluar la eficiencia laboral.
- ✚ Propiciar interrelaciones laborales mejorando la integración y accesibilidad del capital intelectual con las distintas áreas optimizando su transferencia y comunicación en la organización.
- ✚ Adaptar la organización a las tecnologías y herramientas de la Gestión del Conocimiento.

1.9.1. Objetivo estratégico I:

Gestionar el conocimiento optimizando los procesos y recursos.

ACCIÓN I

Variable de acción: Mejorar el desarrollo de tareas por medio de la utilización del conocimiento.

Tabla 30
Acción I

OBJETIVOS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la ejecución de procesos y empleo de recursos por medio de la Gestión del Conocimiento. 2. Mejorar en la empresa las fases de creación del conocimiento y el aprendizaje organizacional 3. Reforzar habilidades y capacidades de empleo y reutilización del conocimiento complementándolo con el aprendizaje organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover estándares óptimos en el empleo y reutilización del conocimiento en actividades laborales. 2. Detallar las etapas necesarias para crear y utilizar eficientemente el conocimiento. 3. Desarrollar el capital humano e intelectual en función al aprendizaje organizacional optimizando el empleo del conocimiento en los procesos y desarrollo de tareas.
Responsable:	Área de Gestión de Recursos Humanos
Plazo:	15 días
Indicador:	Desarrollo y empleo del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

1.9.2. Objetivo estratégico II:

Adoptar la gestión por competencias para potenciar y evaluar la eficiencia laboral.

ACCIÓN II

Variable de acción: Desarrollo de competencias.

Tabla 31

Acción II

OBJETIVOS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA
1. Mejorar el desarrollo y fomentación de habilidades y capacidades orientadas a la generación de ventajas competitivas en el mercado. 2. Reforzar los sistemas de gestión y evaluación de competencias para optimizar la eficiencia laboral.	1. Promover un enfoque organizacional en función al refuerzo y desarrollo de habilidades y capacidades en el capital humano. 2. Mejorar los tiempos y calidad de servicio por medio de un sistema y evaluación de competencias orientadas al desarrollo de habilidades y capacidades organizacionales.
Responsables:	Área de Gestión de Recursos Humanos
Plazo:	15 días
Indicador:	Desarrollo de Competencias.

Fuente: Elaboración propia

1.9.3. Objetivo estratégico III:

Propiciar interrelaciones laborales mejorando la integración y accesibilidad del capital intelectual con las distintas áreas optimizando su transferencia y comunicación en la organización.

ACCIÓN III

Variable de acción: Interrelaciones entre el personal.

Tabla 32
Acción III

OBJETIVOS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA
1. Desarrollar las interrelaciones laborales. 2. Mejorar la accesibilidad al capital intelectual.	1. Reforzar el flujo de información y comunicación entre las áreas. 2. Disminuir las barreras que obstaculizan la accesibilidad a los conocimientos e información de la empresa.
Responsables:	Área de Gestión de Recursos Humanos
Plazo:	15 días
Indicador:	Accesibilidad de información y conocimientos.

Fuente: Elaboración propia

1.9.4. Objetivo estratégico IV:

Adaptar la organización a las tecnologías y herramientas de la Gestión del Conocimiento.

ACCIÓN IV

Variable de acción: Tecnologías y herramientas de la Gestión del Conocimiento.

Tabla 33
Acción IV

OBJETIVOS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA
<ol style="list-style-type: none"> Mejorar la aplicación de tecnologías en el empleo y reutilización del conocimiento. Mejorar la gestión del capital intelectual de la empresa por medio de un sistema de gestión del conocimiento. Reforzar el almacenaje de conocimientos y capital intelectual. 	<ol style="list-style-type: none"> Implementar una red específica que permita compartir el conocimiento en toda la organización. Proponer repositorios de conocimientos, bases de datos de experiencia, listas de discusión y recuperación de conocimientos específicos. Establecer la memoria organizacional como herramienta de almacenaje de información y conocimientos.
Responsables:	Área de Gestión de Recursos Humanos
Plazo:	15 días
Indicador:	Empleo de tecnologías y herramientas en función al conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

1.10. Presupuesto Total del Programa

Tabla 34
Presupuesto Total del Programa

CONCEPTOS		TOTAL
TALLER I	CAPACITADORES (2)	S/. 1 200.00
	MATERIALES	S/. 300.00
	MERCHANDISING	S/. 400.00
	EVENTO DE CONFRATERNIDAD	S/. 400.00
	MOVILIDAD	S/. 200.00
	TOTAL DE TALLER N°1	S/. 2 500.00
TALLER II	CAPACITADORES (2)	S/. 1 200.00
	MATERIALES	S/. 300.00
	MERCHANDISING	S/. 400.00
	EVENTO DE CONFRATERNIDAD	S/. 400.00
	MOVILIDAD	S/. 200.00
	TOTAL DE TALLER N°2	S/. 2 500.00
TALLER III	CAPACITADORES (2)	S/. 1 200.00
	MATERIALES	S/. 300.00
	MERCHANDISING	S/. 400.00
	EVENTO DE CONFRATERNIDAD	S/. 400.00
	MOVILIDAD	S/. 200.00
	TOTAL DE TALLER N°3	S/. 2 500.00
	CAPACITADORES (2)	S/. 1 200.00

TALLER IV	MATERIALES	S/. 300.00
	MERCHANDISING	S/. 400.00
	EVENTO DE CONFRATERNIDAD	S/. 400.00
	MOVILIDAD	S/. 200.00
	TOTAL DE TALLER N°4	S/. 2 500.00
	PRESUPUESTO TOTAL DE TALLERES	S/. 10 000.00

Fuente: Elaboración propia

1.11. Ficha técnica del programa

1.11.1. Diagnóstico, planificación y ejecución

La empresa objeto de investigación, es SANNA – Clínica San Borja. Sus actividades se desarrollan en el rubro de salud privada y es percibida como una de las empresas fuertes en el mercado hospitalario. Sin embargo no puede hacerse caso omiso a la competencia en el mercado, por lo cual siempre está en busca de una diferenciación por medio de nuevos enfoques administrativos, la calidad de servicio y generar ventajas competitivas. En SANNA, se observa que se cumplen con las metas propuestas en las diferentes áreas y a nivel general, sin embargo el ideal de toda empresa no debe ser solo cumplir sus metas sino también alcanzarlas al menor costo y esfuerzo posible. El estándar de desempeño en SANNA es bueno, pero para llegar a ser la empresa líder, la empresa debe abocarse a la excelencia en el desempeño y rendimiento laboral. Si bien se han empleado herramientas para mejorar la calidad de los recursos humanos en la empresa, como las capacitaciones, entrenamiento y programas de aprendizaje estas no son suficientes para llegar al nivel deseado. Por lo cual deben complementarse con otros enfoques que se ejecuten en función al talento humano, recursos y procesos implicados. Se conoce que SANNA cuenta con una trayectoria envidiable en un mercado tan competitivo, por lo cual la experiencia y los conocimientos adquiridos en todo ese tiempo representan un as bajo la manga frente a sus competidores. El problema identificado en SANNA, es que no emplean esos conocimientos como medios para alcanzar el éxito, lo cual repercute en la baja eficiencia laboral de la empresa. Por lo cual se plantea un programa de gestión del conocimiento como solución al problema objeto de investigación; ya que tiene en cuenta los procesos, el capital humano, el capital intelectual, los recursos, y las interacciones y difusión de experiencias y conocimientos; y así llegar a una excelencia en la calidad de servicio, desempeño y rendimiento laboral.

Para optimizar el desarrollo de actividades en SANNA, no basta con solo capacitar a los trabajadores, sino que se tiene que adoptar disciplinas que tengan en cuenta a las personas, los procesos, los recursos y los conocimientos y experiencias. Por lo cual se propone un programa de gestión del conocimiento que se ejecute en función a lo planteado anteriormente. Esto a su vez, debe complementarse con

estrategias o enfoques relacionados a la optimización de eficiencia y rendimiento laboral, es por ello que en la investigación se plantea la gestión por competencias.

En lo que respecta a la ejecución, se debe aplicar herramientas propuestas por la gestión del conocimiento como el internet, base de datos, mapeo de conocimientos, extranet e intranet, workflow y gestión documental electrónica. Estas deben ejecutarse en función a los tipos de conocimientos (tácito y explícito) existentes en la organización; por otro lado se debe analizar y detallar sobre el capital intelectual, y como se puede potenciar y mejorar el desarrollo y empleo de este en las actividades diarias de la empresa.

1.11.2. Evaluación

El Taller N° 1: “**Gestión del Conocimiento**”, se propone a raíz de que los trabajadores de SANNA, no tenían claro el significado de la gestión del conocimiento y las diferentes áreas que implica en sus procesos. Otro aspecto deficiente en los trabajadores es que no conocían los beneficios, ventajas y herramientas que se implementan en función al tipo de conocimiento (tácito y explícito) existente. Es por ello que se estructuran cuatro temas genéricos para capacitar al personal sobre la Gestión del Conocimiento. Entre los temas citados están la introducción a la Gestión del Conocimiento, creación del Conocimiento y las organizaciones inteligentes.

Todos estos temas se comparten con el objetivo de que el nivel de comprensión del significado de una gestión del conocimiento sea superior a lo mostrado en el presente. Otro aspecto que se quiere mejorar y se plantea como objetivo es que el personal sepa identificar los tipos de conocimiento, las fases y el proceso de difusión de los conocimientos y experiencias en la organización.

Luego de explicar los diferentes tópicos según lo indicado en la estructura del taller, se procede a realizar una evaluación, para verificar lo aprendido, y que ideas o iniciativas propone el personal luego de la capacitación dada en el taller. En este taller se presentó una serie de conocimientos sin especificar el tipo o clasificación, y se solicitó a los presentes que identifiquen a que grupo (tácito o explícito) pertenecían los conocimientos.

El taller N°2: “**Gestión por Competencias**”, nace porque el personal de la empresa no se encuentra debidamente gestionado, si bien la empresa maneja e implementa herramientas referentes al manejo de los recursos humanos, en la práctica se presentan fallas en las capacitaciones y entrenamiento del personal. Esto se refleja en las capacitaciones, las cuales no son debidamente implementadas en los trabajadores con menos tiempo en la empresa, siendo incluso omitidas o dejadas de lado, por lo cual el trabajador se verá obligado a solucionar y desarrollar su trabajo como pueda, aprendiendo en el camino y cometiendo errores que a largo plazo representan pérdidas de dinero e inversión para la empresa. En este taller se citan temas a nivel general como: La gestión por competencias, su aplicación y la competitividad organizacional.

Todos estos temas se plantean con el objetivo de mejorar la gestión de los recursos humanos en la empresa, detallando las herramientas e instrumentos aplicables para desarrollar habilidades, capacidades y actitudes favorables al óptimo rendimiento y desempeño de los trabajadores en el desarrollo de tareas y actividades laborales en la empresa.

Después de haber explicado los temas según lo indicado en la estructura del taller, se procede a una evaluación de aprendizaje para verificar si los trabajadores y colaboradores de SANNA, pueden especificar si sus habilidades se encuentran debidamente gestionadas, y se promueven el desarrollo de competencias en la empresa.

Por lo cual se concluye que las competencias van a permitir que el trabajador este ubicado de acuerdo a sus capacidades para que desarrolle en forma eficiente lo que le va a asignar.

El Taller N°3: “**Capital Intelectual e Integración del Personal**”, se plantea en función al manejo del capital intelectual de la empresa. Se observa que en SANNA, la accesibilidad, comunicación y empleo de este, se encuentra en un nivel bajo para lo que la empresa desea. Vemos que las interrelaciones en la organización no son las óptimas para compartir o difundir el capital intelectual existente. Entre los temas que se proponen están: Capital Intelectual; Integración del Personal; Relaciones y Comunicaciones laborales.

Como método de evaluación, se procedió a preguntar sobre si las habilidades del personal representaban un elemento importante en el

capital intelectual de la empresa. Otra cuestión fue si la empresa debía implementar un almacenaje de capital intelectual.

Este taller, se planteó con el objetivo de que se mejore las interrelaciones y comunicación entre los trabajadores y que se incremente y mejore la accesibilidad y manejo del capital intelectual en la empresa.

Por lo cual se concluye que el personal debe conocer más a profundidad como integrarse o relacionarse con sus compañeros con el fin que la empresa sea beneficiada con un trabajo comprometido, armonioso y con una buena comunicación efectiva. Otro aspecto es que el personal complemente una óptima comunicación y relaciones laborales con un buen manejo y acceso al capital intelectual de la empresa.

El Taller N°4: **“Herramientas y Sistemas de Gestión del Conocimiento”**, se propone como complemento del primer taller, y plantea las herramientas y sistemas para aplicar y poner en práctica la gestión del conocimiento, esto con el fin de mejorar la eficiencia y el desarrollo de actividades y procesos en la empresa. Por último se exponen casos de éxito en la aplicación de Gestión del Conocimiento.

En este taller se citan como temas: Sistemas de Gestión del Conocimiento; Tecnologías y herramientas de la Gestión del Conocimiento y Casos exitosos sobre la Aplicación de la Gestión del Conocimiento.

Para evaluar lo aprendido en el taller, se preguntó a los presentes, que propondrían para que SANNA, sea otro ejemplo de éxito como los casos mostrados. Por otro lado se preguntó que herramienta o sistema de gestión del conocimiento sería más aplicable a la empresa.

Este taller se planteó con el objetivo de que se mejore e implementen herramientas o sistemas de GC, y que se comparta y sean más accesibles los conocimientos de la empresa.

Se concluye que por medio de las herramientas de GC propuestas en el taller los trabajadores mejoraran sus actividades y desempeño laboral, acortando tiempo y esfuerzo en el logro del éxito de la empresa.

El control y la evaluación:

Durante el desarrollo de los talleres se observó que el personal se mostró con mucha iniciativa, compromiso y participación, pese a que existían temas desconocidos para ellos. Sin embargo esto no repercutió

en las ganas de aprender sobre este enfoque y como complementarlo y aplicarlo al trabajo. En los intermedios o descansos de los talleres los participantes realizaron consultas sobre esta disciplina novedosa. Por último entendieron que la propuesta de Gestión del Conocimiento, estaba orientada a mejorar sus capacidades y conocimientos, e instruir en como emplearlo en sus actividades, por otro lado cambiaron de perspectiva sobre la gestión de competencias, ampliando su comprensión hacia la aplicación y ventajas que conlleva en el manejo de recursos humanos.

1.11.3. Objetivos

1.11.3.1. Identificar la congruencia del programa con las necesidades de los trabajadores de la institución y de la comunidad.

La congruencia obedece a relacionar con lógica, coherencia y sensatez el programa de gestión del conocimiento con las necesidades o carencias identificadas en el personal de SANNA.

Cuando hablamos de la congruencia del programa con las necesidades de los trabajadores, nos referimos a relacionar el programa de gestión del conocimiento con la necesidad de mejorar la eficiencia laboral. Es decir, que el desempeño y rendimiento óptimo sea el objetivo principal de la aplicación del programa en SANNA y que este mantenga presente en cualquier acción, solución, propuesta que indique el programa. En detalle todas las fases o etapas; herramientas; sistemas y tecnologías implicadas en el programa deben ejecutarse en función a mejorar los tiempos, rendimiento, y sobretodo el estándar de desempeño actual en la empresa.

Cuando los trabajadores empleen los conocimientos existentes en SANNA, para el desarrollo y resolución de problemas en la empresa es cuando se habrá alcanzado una mejora en la eficiencia ya que se habrán acortado los costos y tiempo.

1.11.3.2. Conocer la coherencia del proceso de planeación

La coherencia del proceso de planeación se refiere a que el programa de gestión del conocimiento mantenga una secuencia lógica y relacional con el objetivo de mejorar la eficiencia laboral en SANNA. Esto se debe plasmar en las

acciones, estrategias y metas. En la estructuración del programa los temas y conceptos están relacionados entre sí, y mantienen el objetivo de aumentar el rendimiento y desempeño.

1.11.3.3. Determinar el grado de adecuación del programa con la estructura y organización de la institución.

Se observa que la capacidad de adecuación o adaptación de SANNA, a nuevos enfoques o tendencias administrativas es buena, ya que en primer lugar están comprometidos con asumir nuevos retos con el fin de mejorar y alcanzar la excelencia organizacional. En segundo lugar, tenemos que SANNA, se caracteriza por ser una empresa en busca del elemento diferenciador en el mercado, concretándolo en una ventaja competitiva, es decir que está a favor de cambios con un resultado beneficioso y exitoso para la empresa. Por último se observa que la empresa mantiene una estructura organizacional flexible y descentralizada las cuales son características positivas al implementar nuevos enfoques y gestiones.

1.11.3.4. Precisar la operatividad del proceso de capacitación.

La operatividad del proceso de capacitación obedece a la funcionalidad y ejecución del programa de gestión del conocimiento. Se observó que el programa se desarrolló en los periodos previamente especificados. En cuanto al comportamiento o reacción de los presentes en la capacitación, esta fue favorable y presento las inquietudes y consultas esperadas de los trabajadores debido a que el tema resulto novedoso, puesto que la mayoría desconocía esta disciplina.

El material empleado en la capacitación, se caracterizaba por instruir al personal sobre los temas, pero al mismo tiempo mantenía una retroalimentación de ideas para evitar dificultades de aprendizaje, interrupciones y la poca atención del personal.

1.11.3.5. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del programa y su impacto en los prestadores de servicios y usuarios.

Una vez aplicado el programa, se pasó a evaluar y cuantificar el resultado de ello. Para lo cual, si se determina en escalas, el grado de cumplimiento de los objetivos del programa sería que superó las expectativas.

Si repasamos los objetivos estratégicos del programa observamos que el impacto ha sido muy favorable para los prestadores de servicios y usuarios:

- Gestionar el conocimiento optimizando los procesos y recursos.

Los trabajadores aprendieron que una buena gestión del conocimiento y de otros elementos intangibles en la empresa, llevan al éxito y logro de metas organizacionales. Por otro lado vieron que el emplear los conocimientos en procesos ayuda a reducir costos y pérdidas de recursos en procesos y actividades.

- Adoptar la gestión por competencias para potenciar y evaluar la eficiencia laboral.

Se observó que los encargados del área de Gestión de Recursos Humanos, mantuvo un interés en adoptar este enfoque, ya que según lo manifestado les permitiría formar y perfeccionar habilidades en sus trabajadores incrementando la calidad de servicio y el estándar de desempeño de su personal.

- Propiciar interrelaciones laborales mejorando la integración y accesibilidad del capital intelectual con las distintas áreas optimizando su transferencia y comunicación en la organización.

Por medio del tercer taller referido al capital intelectual, las relaciones y comunicaciones organizacionales; los jefes y el personal entendieron que empleando una buena comunicación y manteniendo un buen clima laboral en la organización se podía difundir, acceder y almacenar de correcta manera el capital intelectual presente en la empresa. Por otro lado entendieron que el capital intelectual,

es hoy en día, muy valorado en el mercado, y es objeto de aplicación e investigación en busca de una ventaja competitiva.

- Adaptar la organización a las tecnologías y herramientas de la Gestión del Conocimiento.

Tal como señalamos en el primer objetivo estratégico, un óptimo manejo de los conocimientos permite ahorrar y disminuir costos, errores y pérdidas en la empresa. Sin embargo es en la práctica donde se evidencian la capacidad de adoptar esta gestión. Para ayudar a una buena adecuación, será necesario implementar tecnologías y sistemas que se ejecuten en función a los conocimientos, capital intelectual, relaciones organizacionales, tecnologías, habilidades y capacidades del personal.

1.11.3.6. Conocer cómo y con qué propósitos se emplea la información obtenida en la evaluación. El diseño del proceso evaluatorio que permita alcanzar los objetivos previamente enunciados puede facilitarse utilizando el siguiente método:

- a. Definir el objetivo de la evaluación.

Verificar que el programa de gestión del conocimiento sería óptimamente aplicable en SANNA, y que dificultades se presentarían para mejorarlo.

- b. Señalar los aspectos particulares que interesa conocer.

- El manejo y gestión de los conocimientos.
- El nivel de eficacia y eficiencia del personal
- La competitividad organizacional
- El almacenaje o base datos de los conocimientos y capital intelectual
- Las tecnologías y herramientas que se ejecutan en función al talento humano y capital intelectual.

- c. Describir las fuentes de información que serán utilizadas.

- Encuesta al personal.
- Información proporcionada por jefes y encargados de SANNA

d. Determinar los métodos de colección de datos posibles.

Entrevista

e. Establecer los propósitos de la evaluación.

- Identificar que temas no fueron comprendidos, para asesorarlos en otra capacitación.
- Detallar los cambios que presento el personal respecto a las capacitaciones brindadas.
- Analizar la capacidad de adaptación de la empresa respecto a la gestión de conocimientos.
- Explicar el porqué de la disconformidad del personal respecto a la Gestión de Recursos Humanos.

f. Definir el perfil del evaluador.

El evaluador encargado debe reunir como características:

- Imparcialidad: No debe preferir u optar por algún participante de la evaluación.
- Honestidad: Debe informar, sin alterar la información sobre la evaluación.
- Objetivo: No debe hacer críticas o juicios subjetivos en la evaluación.
- Responsable: Debe cumplir con los compromisos y deberes respectivos a la evaluación.

1.11.4. Eficacia del programa

- Número total del personal que desarrolló actividades de capacitación, distribuido de acuerdo al tipo de actividad.

Tabla 35

Trabajadores capacitados en función a las actividades

Área	Número de trabajadores
Admisión y atención al cliente:	10
Finanzas	12
Operaciones	13
Comercial	9
Administración	20
Gestión de Recursos Humanos	17
TOTAL	81 trabajadores.

- Número total de horas de capacitación impartidas:
Total: 4 horas (2h / día)
- Porcentaje de logro de metas alcanzadas en función de las metas programadas en cuanto a:
 - Personal capacitado y personal programado para capacitación. Fueron 83 trabajadores programados en la capacitación de los cuales 81 fueron los trabajadores capacitados.
 - Personal capacitado y total de personal a capacitar. Fueron 81 trabajadores capacitados, sin embargo, el total del personal a capacitar eran 100 trabajadores.
 - Número de eventos realizados y número de eventos programados.
Los cuatro eventos programados se llegaron a realizar con éxito.
 - Número total de horas/hombre, de capacitación otorgada al personal por área. (Número de horas de capacitación impartidas, entre el número de personal que las recibió).

Tabla 36
Total Horas - Hombre de Capacitación

Área	Número de horas/hombre impartidas en la capacitación.
Admisión y Atención al Cliente	2 horas
Finanzas	2 horas
Operaciones	2 horas
Comercial	2 horas
Administración	2 horas
Gestión de Recursos Humanos	3 horas

1.11.5. Focus Group del Programa

1. ¿Cree usted que la empresa considera sus conocimientos y experiencias como elementos fundamentales en el logro de los objetivos organizacionales?
2. ¿Está de acuerdo con las estrategias de gestión de recursos humanos propuestas por la empresa?
3. ¿Cree que las tecnologías y programas implementados en la empresa influyen de manera favorable en el rendimiento y desempeño del personal?
4. ¿Considera que los programas de aprendizaje, capacitaciones y entrenamiento deben reestructurarse para optimizar la eficiencia laboral?
5. ¿Considera que los errores, pérdidas y baja eficiencia de la empresa son ocasionados por la falta de una óptima gestión de recursos humanos?

1.11.6. Conclusiones del Focus Group

Respecto a la pregunta N°1: ¿Cree usted que la empresa considera sus conocimientos y experiencias como elementos fundamentales en el logro de los objetivos organizacionales?, los presentes respondieron en mayoría que si bien consideraban que sus conocimientos eran parte del éxito, no sentían que este fuera fundamental para la empresa. Esto debido al bajo manejo y gestión de conocimientos en la empresa.

Respecto a la pregunta N°2: ¿Está de acuerdo con las estrategias de gestión de recursos humanos propuestas por la empresa?, los presentes estuvieron de acuerdo en que las estrategias de gestión de recursos humanos necesitan reestructurarse para optimizar la eficiencia y rendimiento en la empresa.

Respecto a la pregunta N°3: ¿Cree que las tecnologías y programas implementados en la empresa influyen de manera favorable en el rendimiento y desempeño del personal?, los presentes respondieron que las tecnologías si influyen y mejoran el rendimiento en la empresa, es por ello que aprueban que la empresa siga con ese enfoque y política tecnológica.

Respecto a la pregunta N°4: ¿Considera que los programas de aprendizaje, capacitaciones y entrenamiento deben reestructurarse para optimizar la eficiencia laboral?, los presentes estuvieron de acuerdo en

que se deben modificar los programas de aprendizaje, capacitación y entrenamiento. Puesto que las fallas en estos ha repercutido desfavorablemente en el desempeño organizacional.

Respecto a la pregunta N°5: ¿Considera que los errores, pérdidas y baja eficiencia de la empresa son ocasionados por la falta de una óptima gestión de recursos humanos?, los trabajadores estuvieron de acuerdo en que estas fallas eran ocasionadas por un bajo nivel de gestión de recursos humanos. Por lo cual están de acuerdo en que se deben modificar y reestructurar su enfoque de gestión para mejorar el desempeño y eficiencia laboral.

1.11.7. Validación del Focus Group en SANNA-Clínica San Borja

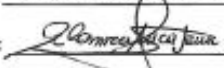
EVALUADO POR:

Nombres y Apellidos:

JAVIER CORREA ANCOJIMA

DNI: 03097657

Cargo: COORDINADOR DE FACTURACION

Firma: 

Javier Correa A.
FACTURACION
SANNA / CLINICA SAN BORJA

EVALUADO POR:

Nombres y Apellidos:

Jercy L. Castillo Espinoza

DNI: 08001035

Cargo: JEFE DE GESTION DE EXPEDIENTES

Firma: 

Jercy L. Castillo E.
JEFE DE GESTION DE EXPEDIENTES

EVALUADO POR:

Nombres y Apellidos:

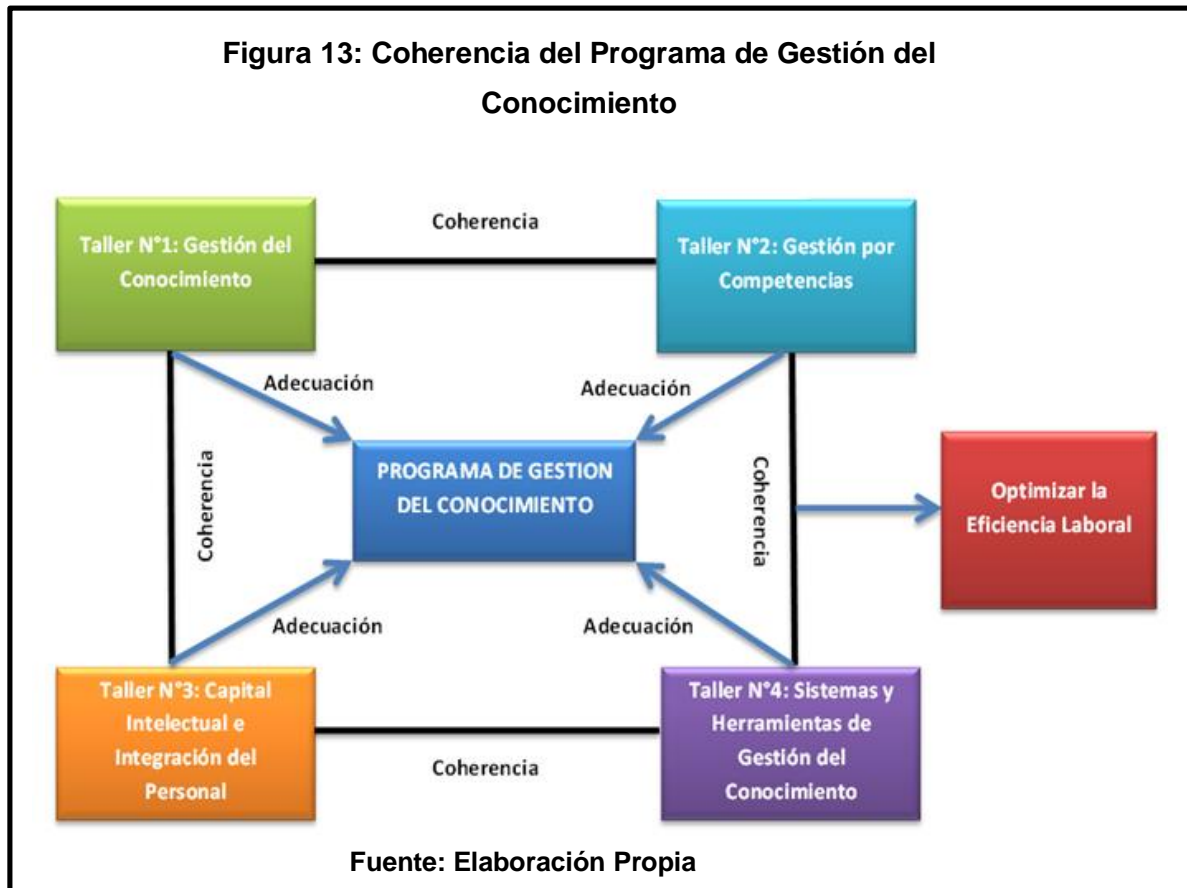
Angelia Arce Villanueva Salgado

DNI: 42325077

Cargo: COORDINADORA DE PPS

Firma: 

1.12. Coherencia del Programa de Gestión del Conocimiento



1.13.1. Taller I: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Duración: 45 minutos

Fundamentación:

Este taller está orientado a reestructurar el enfoque organizacional de la empresa con respecto a la gestión del talento humano y el capital intelectual, orientándolo al desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para llevar a cabo las tareas laborales y por ende mejorar el promedio de la eficiencia en la empresa.

Solleiro, J. (2009). La gestión del conocimiento es el “proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización”, por lo que es un tema de alta relevancia en la gestión de las organizaciones, ya que exige una serie de acciones encaminadas a la evaluación del conocimiento que se genera dentro y para la organización, con especial énfasis en aquel que le permita ser más competitiva.

Objetivos del taller:

- Dar a conocer las nuevas tendencias de la gestión del conocimiento.
- Informar sobre la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento.
- Facilitar la adaptabilidad del capital humano a la gestión del conocimiento.

Tabla 37
Cronograma de actividades

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Gestión del Conocimiento”	- Presentación del expositor. - Apertura del taller.	+ Diapositivas + Gráficos
20 MINUTOS	“Creación del conocimiento”	- Concepto del conocimiento. - Identificar las fases de la creación del conocimiento.	+ Diapositivas + Video
20 MINUTOS	“Organizaciones inteligentes”	- Aprendizaje organizacional. - Desarrollo del capital intelectual.	+ Diapositivas + Video
15 MINUTOS	Evento de confraternidad	Cierre del taller	+ Dinámica

Fuente: Elaboración propia

Metodología:

La metodología que se aplicara en el taller será de tipo activa, ya que los colaboradores participaran y se propiciara una interacción continua.

Recursos didácticos:

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia

Tabla 38
 Presupuesto

CONCEPTOS		TOTAL
TALLER I	CAPACITADORES (2)	S/. 1 200.00
	MATERIALES	S/. 300.00
	MERCHANDISING	S/. 400.00
	EVENTO DE CONFRATERNIDAD	S/. 400.00
	MOVILIDAD	S/. 200.00
	TOTAL DE TALLER N°1	S/. 2 500.00

Fuente: Elaboración propia

1.13.2. Taller II: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Duración: 45 minutos

Fundamentación:








Este taller se basará en el desarrollo de las competencias de los colaboradores de SANNA- Clínica San Borja, para lo cual se destacarán modelos de aplicación de gestión por competencias y se detallará las fases, requerimientos y aspectos que intervendrán en el contexto.

Ortiza, J.; Rendon, M. & Atehortua, J. (2012). Todos los procesos de la empresa se desarrollan a través de actividades y estas requieren de personas competentes quienes al aplicarlas a su trabajo alcanzan los niveles esperados de eficiencia y de eficacia. Por lo tanto, se debe asociar claramente las competencias con los procesos de trabajo, si se quiere cuantificar el desempeño laboral a través de conductas o comportamientos. En síntesis, se puede relacionar la gestión de las competencias con los elementos específicos y mensurables de los indicadores de los procesos, ya que el logro productivo de todos ellos depende de la acción de personas competentes. Y, si los procesos deben alinearse con el direccionamiento estratégico de la organización, las competencias quedan automáticamente asociadas también, dada su íntima relación con los mismos.

Objetivos del taller:

- Exponer los modelos y conceptos de gestión por competencias
- Informar sobre la aplicación de la gestión por competencias en la organización.
- Especificar las herramientas, técnicas y requerimientos necesarios para la implementación de gestión por competencias.

Tabla 39
Cronograma de actividades

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Gestión por competencias”	-Presentación de los expositores. - Apertura del taller.	 Diapositivas  Gráficos
20 MINUTOS	“Aplicación de la Gestión por Competencias”	-Herramientas e instrumentos de aplicación. - Identificar las áreas claves que implican la aplicación.	 Diapositivas  Video
20 MINUTOS	“Competitividad organizacional”	-Definición de competencias organizacionales. -Desarrollo de habilidades y cargos.	 Diapositivas  Video
15 MINUTOS	Evento de confraternidad	Cierre del taller	 Dinámica

Fuente: Elaboración propia

Metodología:

La metodología que se aplicara en el taller será de tipo activa, ya que los colaboradores participaran y se propiciara una interacción continua.

Recursos didácticos:

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas

Tabla 40
 Presupuesto

CONCEPTOS		TOTAL
TALLER	II CAPACITADORES (2)	S/. 1 200.00
	MATERIALES	S/. 300.00
	MERCHANDISING	S/. 400.00
	EVEN TO DE CONFRATERNIDAD	S/. 400.00
	MOVILIDAD	S/. 200.00
	TOTAL DE TALLER N°2	S/. 2 500.00

Fuente: Elaboración propia

1.13.3. Taller III: CAPITAL INTELECTUAL E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

Duración: 45 minutos

Fundamentación:

Este taller está orientado a reforzar las relaciones laborales propiciando una interrelación, que facilite la accesibilidad al capital intelectual por parte de todas las áreas de la empresa y mejore el flujo de información y comunicación para una mejor ejecución y desarrollo de tareas en la organización.

Bernardez, M. (2008). Llamaremos capital intelectual en sentido amplio al conjunto del conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad.

El factor diferenciante de las organizaciones que compiten en la economía del conocimiento no es ya su acceso a materias primas o recursos financieros sino su capacidad de aplicar en forma innovadora y eficiente capital intelectual científico, tecnológico o artístico a la generación de nuevos productos y servicios que respondan en tiempo real o incluso anticipen una demanda global creciente.

Objetivos del taller:

- Detallar e informar los sistemas de integración de personal en la organización.
- Propiciar interrelaciones laborales en los trabajadores de todas las áreas.
- Facilitar la accesibilidad al capital intelectual de la organización.

Tabla 41
Cronograma de actividades

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Integración del personal”	-Presentación de los expositores. - Apertura del taller.	 Diapositivas  Gráficos
20 MINUTOS	“Relaciones y comunicaciones laborales”	-Herramientas e instrumentos de aplicación. - Identificar las áreas claves que implican la aplicación.	 Diapositivas  Video
20 MINUTOS	“Capital intelectual”	-Definición de Capital Intelectual -Gestión y almacenamiento del capital intelectual.	 Diapositivas  Video
15 MINUTOS	Evento de confraternidad	Cierre del taller	 Dinámica

Fuente: Elaboración propia

Metodología:

La metodología que se aplicara en el taller será de tipo activa, ya que los colaboradores participaran y se propiciara una interacción continua.

Recursos didácticos:

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas

Tabla 42
 Presupuesto

CONCEPTOS		TOTAL
TALLER III	CAPACITADORES (2)	S/. 1 200.00
	MATERIALES	S/. 300.00
	MERCHANDISING	S/. 400.00
	EVENTO DE CONFRATERNIDAD	S/. 400.00
	MOVILIDAD	S/. 200.00
	TOTAL DE TALLER N°3	S/. 2 500.00

Fuente: Elaboración propia

1.13.4. Taller IV: SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE LA GC

Duración: 45 minutos

Fundamentación:

Este taller está orientado a informar sobre la aplicación de los sistemas de gestión del conocimiento en las organizaciones, para ello tendrá que detallar que programas, tecnologías y herramientas se emplean y también se explicaran casos exitosos en la aplicación del sistema de Gestión del Conocimiento.

Becerra, I. y Sabherwal, R. (2010). Los cambios rápidos en el campo de la Gestión del Conocimiento han resultado, en gran medida en un progreso dramático que hemos presenciado en el campo de la tecnología de la información. Las tecnologías de la información facilitan el intercambio y el crecimiento acelerado de los conocimientos. Las tecnologías de la información permiten que la información pueda transferirse rápidamente y eficientemente. Por lo tanto, las tecnologías de la información han proporcionado un mayor impulso para permitir la implementación de aplicaciones de Gestión del conocimiento. Por otra parte, el aprendizaje se ha adaptado en el tiempo al área de los mecanismos sociales y estructurales, tales como tutorías y retiros que permiten compartir de manera efectiva el conocimiento lo cual ha hecho posible desarrollar aplicaciones de gestión del conocimiento que aprovechen mejor estos mecanismos mejorados mediante la implementación de tecnologías sofisticadas.

Objetivos del taller:

- Informar sobre los sistemas de gestión del conocimiento.
- Detallar las tecnologías y herramientas necesarias en la aplicación de un Sistema de gestión del conocimiento.
- Exponer casos exitosos de aplicación de gestión del conocimiento.

Tabla 43
Cronograma de actividades

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Sistemas de Gestión del Conocimiento”	-Presentación de los expositores. - Apertura del taller.	+ Diapositivas + Gráficos
20 MINUTOS	“Tecnologías y herramientas de la Gestión del Conocimiento”	-Herramientas e instrumentos de aplicación. - Identificar las áreas claves que implican la aplicación. -Requerimientos y recursos.	+ Diapositivas + Video + Gráficos
20 MINUTOS	“Casos exitosos: Aplicación de la Gestión del Conocimiento”	Exposición de casos exitosos.	+ Diapositivas + Video
15 MINUTOS	Evento de confraternidad	Cierre del taller	+ Dinámica

Fuente: Elaboración propia

Metodología:

La metodología que se aplicara en el taller será de tipo activa, ya que los colaboradores participaran y se propiciara una interacción continua.

Recursos didácticos:

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas

Tabla 44
 Presupuesto:

CONCEPTOS		TOTAL
TALLER IV	CAPACITADORES (2)	S/. 1 200.00
	MATERIALES	S/. 300.00
	MERCHANDISING	S/. 400.00
	EVEN TO DE CONFRATERNIDAD	S/. 400.00
	MOVILIDAD	S/. 200.00
	TOTAL DE TALLER N°4	S/. 2 500.00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO Nº 7

EVIDENCIAS

Figura 14



Fuente: Elaboración propia

Figura 15



Fuente: Elaboración propia

Figura 16



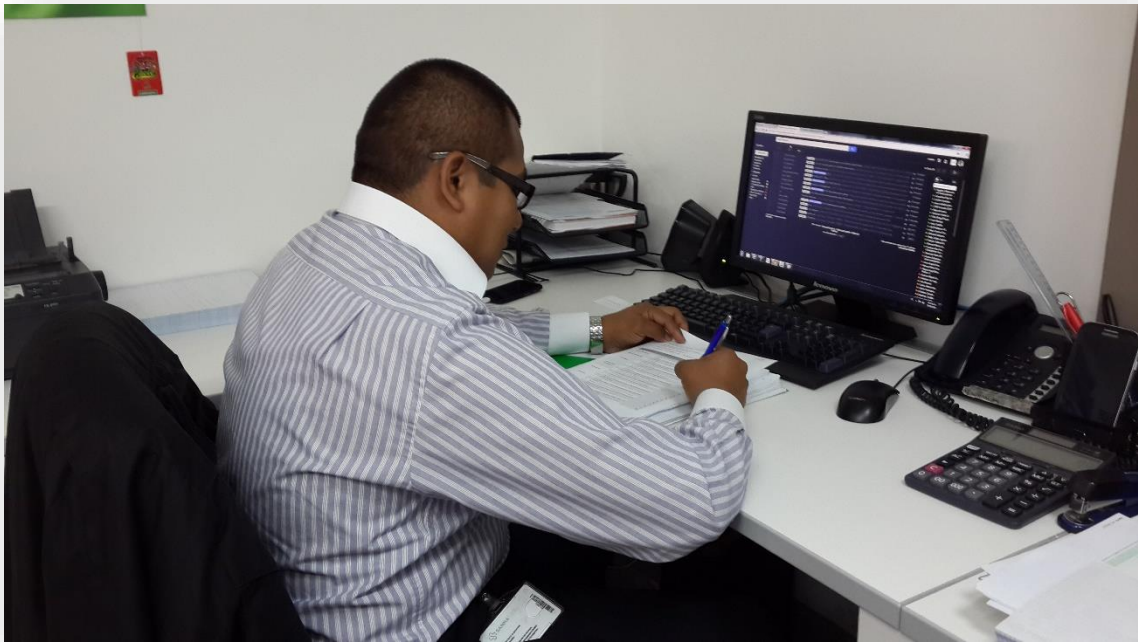
Fuente: Elaboración propia

Figura 17



Fuente: Elaboración propia

Figura 18



Fuente: Elaboración propia

Figura 19



Fuente: Elaboración propia

Figura 20



Fuente: Elaboración propia

Figura 21



Fuente: Elaboración propia

ANEXO Nº 8
**TABLA 45
 TABULACIÓN DEL PRE-TALLER**

PREGUNTAS	ENCUESTADOS																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	1	3	4	1	2	1	1	2	5	4	3	4	3	4	1	5	5	2	4	1	4	5	4	3
2	5	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	2	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5
3	2	5	5	2	4	4	3	4	4	5	4	2	4	2	2	2	5	5	4	2	5	5	5	5
4	5	5	5	4	3	3	1	2	3	5	4	5	4	1	3	3	4	2	4	3	4	5	5	5
5	3	4	5	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5
6	3	3	4	5	5	2	2	4	4	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
7	3	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	1	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4
8	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	2	2	3	4	5	2	1	5	4	5	5	5	5	1	2	4	2	2	5	2	2	5	3	5
10	2	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	2	3	4	3	2	2	4	4	4	3
11	3	5	5	3	3	1	3	5	3	4	5	5	4	1	5	3	5	3	5	3	5	3	3	4
12	3	3	3	2	5	3	3	5	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4
13	3	4	5	2	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	5
14	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
15	3	3	4	3	5	2	3	5	2	5	5	5	4	1	4	2	5	2	4	3	5	5	5	5
16	4	2	5	4	4	2	2	5	5	5	5	3	3	2	4	2	5	4	4	3	4	5	5	4
17	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	4	5	4	2	2	3	3	2	5	2	3	4	3	3
18	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	1	5	3	5	4	5	4	5	5	3	3
19	3	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	5	1	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3
20	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
21	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	3	4	2	3	2	5	4	3	4	4	4	5	3
22	2	4	2	2	4	4	2	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	3	3	4	3	5	5	5

23	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
24	2	3	4	1	5	5	4	3	3	3	1	1	2	2	5	4	3	2	5	3	4	3	2	3	
25	4	4	1	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	
26	4	2	2	3	3	2	1	2	4	3	2	1	4	2	2	2	3	1	2	4	1	2	3	5	
27	1	4	4	1	2	5	2	3	2	2	3	2	5	2	3	3	1	3	1	5	1	3	5	1	
28	1	3	1	4	2	5	3	2	3	5	2	2	3	3	3	3	2	5	1	2	3	2	5	2	
29	5	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	1	5	2	5	4	4	4	4	4	4	5	
30	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
31	3	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	1	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	
32	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	
33	4	2	5	4	4	2	2	5	5	5	5	3	3	2	4	2	5	4	4	3	4	5	5	4	
34	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
35	5	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	1	5	2	5	4	4	4	4	4	4	5	
36	2	2	3	4	5	2	1	5	4	5	5	5	5	1	2	4	2	2	5	2	2	5	3	5	
37	3	4	5	2	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	5	
38	1	3	4	1	2	1	1	2	5	4	3	4	3	4	1	5	5	2	4	1	4	5	4	3	
39	3	3	3	2	5	3	3	5	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	
40	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	
41	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
42	3	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	5	1	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	
43	3	3	4	5	5	2	2	4	4	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
44	3	4	5	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5	

45	5	5	5	4	3	3	1	2	3	5	4	5	4	1	3	3	4	2	4	3	4	5	5	5
46	5	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	2	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5
47	2	5	5	2	4	4	3	4	4	5	4	2	4	2	2	2	5	5	4	2	5	5	5	5
48	3	3	4	3	5	2	3	5	2	5	5	5	4	1	4	2	5	2	4	3	5	5	5	5
49	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
51	5	5	4	1	3	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4
52	4	5	4	3	5	3	4	4	3	5	5	3	4	3	3	5	2	3	3	5	4	4	4	4
53	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
54	2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	5	3	4	3	2	3	5	3	4	2	4	4	4	4
55	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
56	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	3	5	4	4	3	4
57	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5
58	2	5	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3
59	3	4	5	3	2	4	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	5	3	3	4	5	4	4	4
60	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
61	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
62	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4
63	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
64	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
65	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
66	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
67	5	4	4	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4

68	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
69	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	
70	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	
71	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
72	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	2	3	4	2	3	5	3	5	4	4	4	5	4	
73	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	
74	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	
75	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	
76	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	
77	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	4	2	4	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	
78	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	
79	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	
80	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	
81	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	
82	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	
83	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO Nº 9

**TABLA 46
TABULACIÓN DEL POST-TALLER**

PREGUNTAS																								
ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3
2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	4	3	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4	4	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5
28	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
36	3	4	3	4	4	2	1	4	3	4	4	4	4	1	2	3	2	2	4	2	2	4	3
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	3	4	5	3	2	1	1	2	4	3	3	5	3	3	1	4	4	3	3	1	3	4	3
39	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5

42	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	3	3	3	1	2	3	5	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	5	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	3	3	3	3	4	2	3	4	2	4	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	5	4	3	3
49	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
50	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
51	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	2	3	3	5	5	5	5	5
53	4	4	5	4	3	3	3	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
54	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	5	3	3	2	4	3	3	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	3	3	5	3	4	3	5	3	5	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
78	4	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3

Fuente: Elaboración propia



