



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA MAMBRINO S.A.C. SAN ISIDRO - 2019

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

AUTOR

JUAN NESTOR SAMANA ANTICONA

ASESOR

ING. WILBER HUGO FLORES VILCA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, guía de mi vida, a mi querida abuelita, a mi madre, a mi esposa y a mi adorada hija, por el deseo de superación y amor que me brindan y por guiarme por el camino correcto. Este proceso de desarrollo es posible gracias a ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi gratitud a Dios, nuestro padre y creador, por haberme mantenido firme y constante en este proceso de aprendizaje durante el presente proyecto de investigación.

También, agradezco a mi madre y a mis abuelitos por sus valores y enseñanzas que impartieron y forjaron en mí; a mi esposa y a mi querida hija por su gran cariño, amor y sus grandes manifestaciones de afecto para seguir adelante, desarrollándome como profesional.

A mis compañeros de la universidad, por permitirme compartir con ellos aprendizajes, experiencias y anécdotas.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a los aportes, inmensa bondad y al apoyo de mi asesor de esta casa de estudios, este sueño se hace realidad.

Gracias.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Realidad problemática	13
1.2	Justificación e importancia de la investigación	16
1.3	Objetivos de la investigación:	17
1.4	Limitaciones de la investigación	17

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de estudios	20
2.1.1	Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2.	Antecedentes nacionales	22
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	24
2.2.1.	Bases teóricas de la variable gestión del conocimiento	24
2.2.2	Bases teóricas de la variable desarrollo organizacional	33
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada	39

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de investigación.....	43
3.2	Población y muestra	44
3.3	Hipótesis.....	45
3.4	Variables - Operacionalización	46
3.5	Métodos y técnicas de investigación	48
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados	49
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos	52

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.	Análisis de la fiabilidad de las variables gestión del conocimiento y desarrollo organizacional.....	55
4.2.	Resultados descriptivos de la variable gestión del conocimiento y desarrollo organizacional.....	57

4.3	Resultados descriptivos de la variable desarrollo organizacional.....	62
4.3.1	Descriptivas de las cuatro dimensiones de la segunda variable.....	63
4.4	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión del conocimiento y desarrollo organizacional, según los niveles de percepción	67
4.5.	Resultados inferenciales	68
4.5.1	Prueba de la normalidad.....	68
4.6.	Prueba de hipótesis específicas.....	71
CAPÍTULO V DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1.	Discusiones	76
5.2	Conclusiones	77
5.3	Recomendaciones.....	78

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión del conocimiento
Tabla 2	Operacionalización de la variable gestión del organizacional
Tabla 3	Resultado de la validación del cuestionario de gestión del conocimiento
Tabla 4	Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión del conocimiento
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de desarrollo organizacional
Tabla 6	Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de desarrollo organizacional
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable gestión del conocimiento
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión desarrollo personal
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión liderazgo
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión manejo de cambio
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión comunicación interna
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable desarrollo organizacional
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de desarrollo de estrategias
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel orientación a resultados
Tabla 15	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión toma de decisiones

Tabla 16	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión manejo de conflictos
Tabla 17	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de las variables gestión del conocimiento y desarrollo organizacional
Tabla 18	Prueba de normalidad de la variable gestión del conocimiento
Tabla 19	Prueba de normalidad de la variable desarrollo organizacional
Tabla 20	Análisis correlacional entre la variable gestión del conocimiento y desarrollo organizacional
Tabla 21	Análisis correlacional entre la dimensión desarrollo personal y desarrollo organizacional
Tabla 22	Análisis correlacional entre la dimensión liderazgo y desarrollo organizacional
Tabla 23	Análisis correlacional entre la dimensión manejo de cambio y desarrollo organizacional
Tabla 24	Análisis correlacional entre la dimensión comunicación interna y desarrollo organizacional

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Estructura de la pirámide dato>información>conocimiento>sabiduría
- Figura 2 Esquema de desarrollo organizacional
- Figura 3 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable gestión del conocimiento
- Figura 4 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión desarrollo personal
- Figura 5 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión liderazgo
- Figura 6 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión manejo de cambio
- Figura 7 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión comunicación interna
- Figura 8 distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión desarrollo de estrategias
- Figura 9 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión orientación a resultados
- Figura 10 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión toma de decisiones
- Figura 11 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión manejo de conflictos
- Figura 12 Distribución de porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de las variables gestión del conocimiento y desarrollo organizacional

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MAMBRINO S.A.C. SAN ISIDRO - 2019

JUAN NESTOR SAMANA ANTICONA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019. El tipo de investigación fue descriptivo-correlacional, de corte transversal. La población y la muestra la conformaron 60 trabajadores, a quienes se les aplicó encuestas. Se formuló el siguiente problema: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019?

En la justificación, se sostuvo que los gerentes de las empresas privadas o públicas deben reconocer la importancia de la gestión del conocimiento para implementar un modelo adecuado de gestión del conocimiento en la organización, adaptado a su realidad, con el propósito de generar desarrollo organizacional.

Los resultados mostraron que la relación entre variables es directa (Rho de Spearman de 1,000 con un p valor al $0,000 > 0.05$), esto es, una relación considerable entre la gestión del conocimiento y desarrollo organizacional; determinando que existe relación directa y significativa entre ambas variables para lograr que los trabajadores se establezcan sistemas que puedan aportar sus conocimientos y habilidades en la búsqueda de mejores soluciones para la empresa.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, desarrollo organizacional.

**MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL
DEVELOPMENT IN THE COMPANY MAMBRINO S.A.C. - SAN ISIDRO – 2019**

JUAN NESTOR SAMANA ANTICONA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between knowledge management and organizational development in the company Mambrino S.A.C. San Isidro-2019. The type of research was descriptive-correlational, cross-sectional. The population and the sample consisted of 60 workers, to whom surveys were applied. The following problem was formulated: What is the relationship between knowledge management and organizational development in the company Mambrino S.A.C. San Isidro-2019? In the justification, it is argued that the managers of private or public companies should recognize the importance of knowledge management to implement an adequate model of knowledge management in the organization, adapted to their reality, with the purpose of generating organizational development. The results showed that the relationship between variables is direct (Spearman's Rho of 1,000 with a p value of $0.000 > 0.05$), this being a considerable relationship between knowledge management and organizational development; determining that there is a direct and significant relationship between both variables to ensure that workers establish systems that can provide their knowledge and skills in the search for better solutions for the company.

Keywords: Knowledge management, organizational development.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se titula “Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019”. El tipo de investigación es descriptivo-correlacional, de corte transversal, debido a que este tipo de estudio permite definir los factores que generan desarrollo organizacional en una empresa.

Así, el objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019. Para el desarrollo integral de la investigación, se consideró la presentación de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El capítulo II corresponde al marco teórico, y abarca los siguientes apartados: antecedentes y bases teórico-científicas.

El capítulo III, que presenta el marco metodológico, recoge el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, hipótesis, variables-operacionalización, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados, análisis estadístico e interpretación de los datos del trabajo.

En el capítulo IV, se muestra el análisis e interpretación de resultados, tales como procesamientos-análisis de los resultados y contrastes de las hipótesis.

El capítulo V comprende la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se indican las referencias bibliográficas empleadas, las cuales han facilitado el desarrollo y la recolección de datos de la presente investigación; asimismo, se presenta información complementaria en la sección de Anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática

En la actualidad, la gestión del conocimiento se ha convertido en un pilar de las organizaciones, lo cual constituye un hecho trascendental, ya que es evidente el vínculo entre la gestión del conocimiento y el éxito empresarial, entre la gestión del conocimiento y la adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante y desafiante de hoy, donde las amenazas pueden convertirse en oportunidades.

La presente investigación requiere una aproximación conceptual a lo que significa la Sociedad del Conocimiento y sus implicancias en las organizaciones empresariales, que demandan una gestión más centrada en el capital invaluable de una organización: el capital humano.

En el ámbito internacional, en España, según la revista internacional *Evidentia* (2009), el conocimiento es el principal factor productivo y su gestión se presenta como un arma estratégica muy poderosa que nos permite realizar cambios organizativos.

Hernández (2016) define que la utilización del conocimiento es un factor significativo, ya que concede ventaja competitiva a una empresa. Las organizaciones que observaron este factor descubrieron que poseían conocimiento en demasía, lo que plantea nuevos retos a la dirección. El capital intelectual debe ser gestionado, y la gestión del conocimiento está ahora en la agenda, tal como señalan los teóricos de la dirección moderna.

En la actualidad, la gestión del conocimiento constituye un eje central de las organizaciones, lo cual es muy importante, pues existe una correlación entre la gestión del conocimiento y el éxito empresarial, entre la gestión del conocimiento y la adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante y desafiante, donde las amenazas pueden convertirse en oportunidades.

En el ámbito nacional, se está aplicando en algunas empresas que se enfrentan a un entorno dinámico, donde se crean beneficios en diferentes mercados. Esta situación genera conocimientos a través de los procesos de aprendizaje que surgen de la experiencia.

Según la revista Gestión (2015), en el Perú se contempla que:

La gestión moderna del talento en las organizaciones ha tomado otros modelos que han presentado académicos como Ron Young, Djorn Uhss y el propio Peter Drucker, que ahora con el nombre global de Knowledge manager toma fuerza en la comunidad empresarial peruana de la mano de una renovada ola de organizaciones que empiezan a cosechar la semilla que sembraron en el transcurso de los últimos 25 años y que les brindó una nueva macroeconomía. (párr. 1).

Al respecto, Carlos Mares, Gerente de Tax Education Services de EY, señaló que los objetivos de su organización están sustentados en la gestión del conocimiento. En esa ruta es que, de manera interna, funcionan la librería corporativa y los planes de entrenamiento basados en el perfil de un público interno, en el que la mirada apunta a la creación de una universidad corporativa. (párr. 2).

En el Perú desde hace más de dos décadas, el gestor del conocimiento opera en las empresas locales de avanzada, debido a que supieron distinguir las brechas que se formaban entre sus colaboradores y los perfiles de sus respectivas posiciones.

El modelo EY de una universidad corporativa no solo considera a nuestros colaboradores internos, también apuntamos como público objetivo a nuestros clientes. Queremos estimular el conocimiento en el mercado donde no se oferta un enfoque interdisciplinario, es un enfoque transversal, dado que involucra procesos, concursos más integrados (Gestión, 2015).

La empresa objeto de estudio de esta investigación es Mambrino S.A.C., de la cual se observará el sector gastronómico. La compañía, con más de 30 años de

fundación, se centra en la creación de conceptos de restaurante y operación de ellos. A partir del año 2000, inició un plan de crecimiento que mantiene hasta la fecha. Cuenta con cuatro conceptos: “La Trattoria di Mambrino”, “La Bodega de la Trattoria”, “Paseo Colón” y “Lucio Caffè”. Actualmente, Mambrino no sostiene una gestión para el desarrollo y el fortalecimiento de gestión de conocimiento y el desarrollo organizacional porque su principal problema es que los gerentes de tienda y asistentes carecen de las herramientas adecuadas para realizar un trabajo de análisis gerencial; en consecuencia, la compañía tiene una rotación de personal anual del 70 %. Esta investigación, referente al conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa, requiere una aproximación conceptual a lo que significa la sociedad del conocimiento y sus implicaciones en la organización, con el fin de gestionar la innovación, la creación de rutinas organizativas más eficaces, el crecimiento empresarial y la sostenibilidad.

De esta manera, este estudio no solo servirá como alternativa de solución a esta empresa, sino que puede servir de modelo a otras empresas interesadas en desarrollar este tipo de enfoque y sector de la gastronomía.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019?

Problemas específicos

¿En qué medida el desarrollo personal se relaciona con el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019?

¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019?

¿En qué medida el manejo de cambio se relaciona con el desarrollo

organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019?

¿En qué medida la comunicación interna se relaciona con el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

En el aspecto teórico, esta investigación recoge información actualizada sobre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019 para elaborar una propuesta teórica documentada, que se contraste con la información de la empresa analizada, en línea con los aportes teóricos de Daft (2011).

En el aspecto práctico, se identificarán las estrategias de conocimiento y competitividad, las cuales servirán para crear lazos de cooperación entre todos los trabajadores de la organización.

En el aspecto metodológico, el investigador ofrecerá instrumentos de la investigación que permitirán recabar datos para el análisis de la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional. Dichos instrumentos serán sometidos a los siguientes criterios rígidos de validez por criterio de jueces, así como la confiabilidad con una prueba piloto y el programa estadístico de Alfa de Cronbach.

1.3 Objetivos de la investigación:

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro- 2019

Objetivos específicos

Identificar la relación que existe entre el desarrollo personal y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019

Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019

Identificar la relación que existe entre el manejo de cambio y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019

Identificar la relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019

1.4 Limitaciones de la investigación

Algunas de las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

Limitación teórica

Escasez de antecedentes de investigación relacionados con el tema y diseño de estudio en las escuelas de pregrado y posgrado de las principales universidades del país.

Limitación temporal

Tiempo limitado para realizar las investigaciones, por motivos de trabajos laborales y por disposición del personal de Mambrino S.A.C.

Limitación bibliográfica

Las referencias bibliográficas son insuficientes. Existen pocos trabajos de investigación que analicen simultáneamente las dos variables: la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional; en algunos casos, la información resulta obsoleta.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudios

2.1.1 Antecedentes internacionales

Gamboa (2017) en su tesis “Modelo de Gestión Del Conocimiento para una empresa manufacturera productora de gelatina”, realizada en la Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación, con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión del conocimiento en la empresa manufactura productora de gelatina PRODEGEL S.A, para la optimización de la administración de su capital intangible , realizó una investigación descriptiva, con el método hipotético deductivo, tomando como muestra a 120 trabajadores, entre administrativos y operativos, concluyó lo siguiente:

El análisis de la temática permite evidenciar que la adecuada administración del conocimiento organizacional es lo que hace competitiva a una empresa; y, la única manera de hacerlo es mediante un modelo de gestión, que permite desarrollar las acciones necesarias. (p. 105).

Liberona (2013) en su tesis “Análisis de las estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento realizadas en las empresas chilenas”, publicada por la Universidad de Lleida (Lérida, España), para optar el grado de Doctor en Gestión Avanzada de Empresas en una Economía Globalizada, con el objetivo de entender el uso de las prácticas de la gestión del conocimiento en Chile y compararlos con el nivel de uso en países desarrollados (Alemania y Canadá), llevó a cabo un diagnóstico preliminar y sentó una investigación cuantitativa, donde, mediante encuestas y entrevistas, determinó el estado de la implementación de programas de gestión del conocimiento, tomando una muestra de 146 ejecutivos y supervisores. Así, el autor concluyó que existía una importante brecha entre la teoría y la implementación de prácticas de gestión del conocimiento.

Asimismo, Martínez (2011) en su tesis “Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la cadena de suministro de la Industria Agroalimentaria”, realizada en la Universidad Politécnica de Madrid, España, para optar el grado de Ingeniería de organización, administración de empresas y estadística, con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la Industria Agroalimentaria, elaboró una investigación descriptiva, con diseño correlacional y explicativo, considerando una muestra de 243 productores de maíz, aliados a las más importantes organizaciones del país. En su estudio, revela que el modelo original y específico desarrollado es capaz de predecir y simular el efecto positivo de las mejores prácticas de gestión del conocimiento sobre el incremento de los resultados empresariales.

Hernández (2010) en su tesis “Propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión documental y Centro de Servicios compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín”, realizada en la Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia), para optar por el grado de Especialista en Gerencia de Servicios de Información, propuso un modelo de gestión del conocimiento en la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia, en Medellín, e inició una investigación de corte cualitativo y cuantitativo, donde tomó una muestra de 100 % (personal administrativo y área de operaciones) de los líderes de la gerencia de gestión documental. De ahí, concluyó que la gerencia de gestión documental del grupo Bancolombia implementó un modelo de gestión del conocimiento y gestión documental en Colombia que se convirtió en un referente para otras organizaciones.

Arceo (2009) en su tesis “El Impacto de la Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información en la innovación”: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña, realizada en la Universidad Politécnica de Cataluña, España, para obtener el grado de Doctor en Administración y Dirección de Empresas, analizó la construcción de un modelo explicativo relacional que involucró las prácticas de gestión del conocimiento, la innovación y las tecnologías de información sobre el desempeño innovador de las pymes agroindustriales. La investigación cuantitativa, de corte descriptivo y análisis explicativo, consideró una muestra de 603 trabajadores.

De ahí, sostuvo que se intentó dar un paso adelante al abarcar conceptos y crear índices globales completos.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Pantos y Hurtado (2018) en su tesis “Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en los trabajadores de la sede del gobierno regional”, realizada en Moquegua, para obtener el grado académico de Doctor en gestión pública y gobernabilidad, con el objetivo de determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en los trabajadores de la sede del Gobierno regional de Moquegua, realizó una investigación de diseño no experimental, transversal, correlacional, cuya técnica empleada fue la encuesta y la técnica de medidas subjetivas, con una muestra de 190 trabajadores. Los autores destacaron la relación y correlación altamente significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral.

Carrión y Cuba (2014), por su parte, en su tesis “Proceso de conversión del Conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento”: Análisis descriptivo de la empresa pesquera A, realizada en Lima, para optar el Título Profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión empresarial, con el objetivo de describir la gestión del conocimiento dentro de la pesquera “A”, a partir del modelo de la espiral del conocimiento, realizaron una investigación descriptiva, con base en el método deductivo y una muestra de 115 trabajadores. En dicho estudio, concluyeron que la gestión del conocimiento “toma un mayor valor por tratarse del caso real de una empresa pesquera más importante a nivel mundial, una empresa dinámica, perteneciente a un sector empresarial cerrado y altamente competitivo” (p. 139).

Gástelo y Porras (2014) en su tesis “Propuesta de gestión del conocimiento para la empresa fábrica de dulces King Kong Lambayeque S.R.L.”, realizada en Chiclayo, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, con base en la idea de que brindar una atención personalizada al cliente y la imagen proyectada contribuyen con el posicionamiento y convierten una empresa en una entidad viable, llevaron a cabo una investigación transversal-relacional, con una muestra de 130

trabajadores, entre personal administrativo, operarios y clientes. De ahí, afirmaron que la situación económica de nuestro país respaldaba a la empresa, asegurando actualmente un mercado estable y sin situaciones imprevistas.

Segovia (2013) en su tesis “Gestión del Conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: Caso Defensoría del pueblo”, realizada en Lima, para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con el objetivo de analizar y valorar el impacto de la gestión del conocimiento en una institución pública, como es el caso de la Defensoría del pueblo, a través de la capacitación de sus funcionarios mediante el uso de las plataformas virtuales de enseñanza realizadas desde la universidad, desarrolló una investigación de tipo descriptivo-cualitativo, considerando una muestra de 254 personas, seleccionadas de modo aleatorio, que realizaron 12 cursos de capacitación. En sus conclusiones, afirmó lo siguiente:

El modelo de gestión del conocimiento en la defensoría del pueblo está basado en dos pilares fundamentales, que son la generación y transferencia de conocimiento, realizado a través de las acciones siguientes: la capacitación a través del uso de tecnología de información y comunicación; y la educación priorizada en la capacitación a sus funcionarios. (p. 99).

Talledo (2013) en su tesis “Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos regionales en el Perú, realizada en Piura”, para optar el grado de Master en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información, con el fin de definir un modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y los gobiernos regionales del Perú, elaboró una investigación cuantitativa, de corte descriptivo-correlacional, tomando como muestra a 11 instituciones con mayor política para desarrollar e implementar la gestión del conocimiento. De ahí, sostuvo que “La gestión del conocimiento es un sistema que permite administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y diseminación del conocimiento de cualquier tipo dentro de una organización” (p. 67).

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable gestión del conocimiento

Definiciones de la variable

Según Hernández (2016), el conocimiento es considerado algo inherente a los seres humanos, que reside solo en la mente de las personas. Para comprender la gestión del conocimiento, es necesario, primero, comprender qué es el conocimiento en la persona y en el grupo. El conocimiento y el capital humano (fuente de desarrollo organizacional) son muy importantes en una empresa para poder desarrollar a personas intelectuales.

En cuanto a la gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones, Torres y Lamenta (2015) señalan que, en la actualidad, el conocimiento y la información son considerados recursos de vital importancia para las organizaciones; por ello, algunas de ellas se han dado cuenta de que la creación, transferencia y gestión del conocimiento son imprescindibles para el éxito. En referencia a la gestión del conocimiento como factor clave de éxito, la transferencia de información y la organización de datos mejoran los procesos dentro de una organización obteniendo efectividad organizacional.

Para Guédez (2003), la gerencia del conocimiento se refiere a:

Asumir el conocimiento como insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial; asimismo, persigue la consolidación de las personas más que de las redes tecnológicas, revela el interés por hacer que el conocimiento sirva para que los usuarios progresen a partir del ejercicio de generar, compartir, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento. Además, señala, se ocupa más de la innovación que surge de la aplicación del conocimiento que del conocimiento propiamente dicho. (p. 36).

Por su parte, Muñoz (2003) afirma que:

Se trata de un proceso donde se relacionan un conjunto de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo siempre presente en la empresa, pero desaprovechado. La gerencia del conocimiento pretende garantizar que esta utilización se enfoque deliberadamente hacia la mejora constante de la productividad y competitividad de la empresa. (p. 169).

La gerencia del conocimiento, de acuerdo con Leiter (2007), significa: “el acto de conocer y de aprender, y al uso del conocimiento para añadir valor y crear y reforzar ventajas competitivas únicas a la empresa como objetivo central” (p. 6).

La meta principal de la gerencia del conocimiento consiste en promover la capacidad intelectual de la empresa entre los trabajadores individuales del conocimiento, quienes toman las decisiones cotidianas que, en forma agregada, determinan el éxito o fracaso de un negocio.

Asimismo, Salazar (2004) explica lo siguiente:

La gerencia del conocimiento implica la conversión del conocimiento, a través de cuatro formas, tales como: la socialización (conocimiento que nace de los individuos en forma de conocimiento tácito. Este se socializa al compartir una experiencia, un problema que debe ser resuelto de forma conjunta o en un mismo entorno), la externalización (ahí está la clave de creación del conocimiento, ya que se articula el conocimiento tácito en conceptos explícitos), la combinación (es cuando el conocimiento se hace accesible a cualquier miembro de la empresa, lo que puede originar nuevas ideas y conocimiento explícito) y la internalización (conocimiento explícito que se convierte en rutinario dentro de la organización). (p. 2).

Por tanto, para las organizaciones es necesario adquirir la conversión del conocimiento a través de la capacitación al personal, con la finalidad de lograr el

apoyo influyente de la organización; es decir, de la fuerza de trabajo, lo cual facilita la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento, y asegura su disposición de innovar y mejorar los productos y procesos, entre otros.

En este sentido, Garvin (1998) sostiene lo siguiente:

La gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva. (p. 78)

Importancia de la variable gestión del conocimiento

En términos de Hernández (2016), el concepto de gestión del conocimiento puede adoptar diferentes enfoques, a saber:

- Intenta codificar el conocimiento organizativo a través de la tecnología, de procesos y de controles formalizados.
- Requiere políticas explícitas que determinan cómo se recopila, almacena y difunde el conocimiento a todas las organizaciones.
- Utiliza las tecnologías de la información para mejorar la calidad de la velocidad de la creación y la distribución del conocimiento en la organización.
- Incluye *intranets*, almacenamiento de datos, repositorios de conocimiento, recursos para la toma de decisiones y *groupware*. (p. 15).

Al respecto, en un artículo de Canals (2003), publicado en la página oficial de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), el autor manifiesta que la gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen

adecuadamente, gestionando las condiciones, el entorno y todo lo que posibilite y fomente dos procesos fundamentales:

1. Poner a disposición de las personas el conocimiento explícito o codificado, en el momento apropiado (*just in time*) y en el lugar de trabajo (*on the job*); y,
2. Propiciar la codificación y comunicación del conocimiento tácito (el que reside en la mente de las personas), lo que supone transformarlo en conocimiento explícito.

Estos dos retos hacen referencia a los tipos de conocimiento que Nonaka y Takeuchi (1999) establecen en su modelo de creación del conocimiento, los cuales se gestionan a través de cuatro pasos denominados como “el espiral del conocimiento”, a saber: socialización, exteriorización, asociación e interiorización.

Características de la variable gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento propicia el cambio de la competitividad laboral dentro de las organizaciones, y eso se debe a varias razones, entre ellas, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional; así también, se evidencia cuando surge un aumento de sueldo y un mejor ambiente laboral.

Al respecto, Benavides y Quintana (2015) refieren lo siguiente:

El conocimiento como recurso estratégico es muy importante porque de muchas décadas atrás se encuentra un entorno altamente complejo y dinámico. Por ello, la capacidad de mantener de forma sostenida ventajas competitivas, para lograr un rendimiento superior a la competencia, es una tarea cada vez más difícil.

El estudio de los aspectos que determinan la competitividad y los resultados de las empresas constituye un tema de interés común en el campo de la economía industrial y la dirección estratégica. (p. 14).

En este sentido, Kumar (2005) menciona:

La gestión del conocimiento es un proceso que consiste en recolectar y hacer uso de la experiencia colectiva y la transmisión de conocimiento se lleva a cabo a través de la comunicación. En una economía global, los empleados, compañeros, proveedores y clientes necesitan compartir el conocimiento para ganar eficiencia en la cadena completa de abastecimiento.

En relación con lo expuesto anteriormente, Rivas y Flores (2007) considera que “la creación de redes, la socialización del saber, las alianzas de aprendizaje y la aprobación del conocimiento tácito son las selecciones que deben aprender las organizaciones, especialmente las localizadas en los países en desarrollo” (p. 99).

Teorías relacionadas a la variable gestión del conocimiento

En la teoría de la gestión del conocimiento, Hernández (2016) señala que el conocimiento es la información más valiosa y subjetiva que ha sido validada y organizada en un modelo mental, que permite a las personas darle sentido a su mundo, puesto que procede de sus experiencias, percepciones, convicciones y valores.

En este sentido, Hernández (2016) afirma que “Existe un consenso nunca definitivo acerca de las diferencias entre dato, información y conocimiento, aunque los contornos de cada una de estas categorías no son siempre uniformes” (p. 29). En los últimos tiempos, la relación entre estas categorías prefiere expresarse en modo gráfico a través de una pirámide. En el vértice, la sabiduría ocupa un lugar preferencial.

Los datos se consideran elementos y hechos primarios, señales o signos, discretos y objetivos acerca de un evento, cuantitativos o cualitativos, cuyo significado es intrínseco. A menos que se utilicen para describir algo que aún no existe, como, por ejemplo, planes o pronósticos, los datos son siempre historia y se registran de modo semántico y pragmático. De dicho registro (récord o conjunto unitario de datos) de una base de datos relacional, es posible crear información.

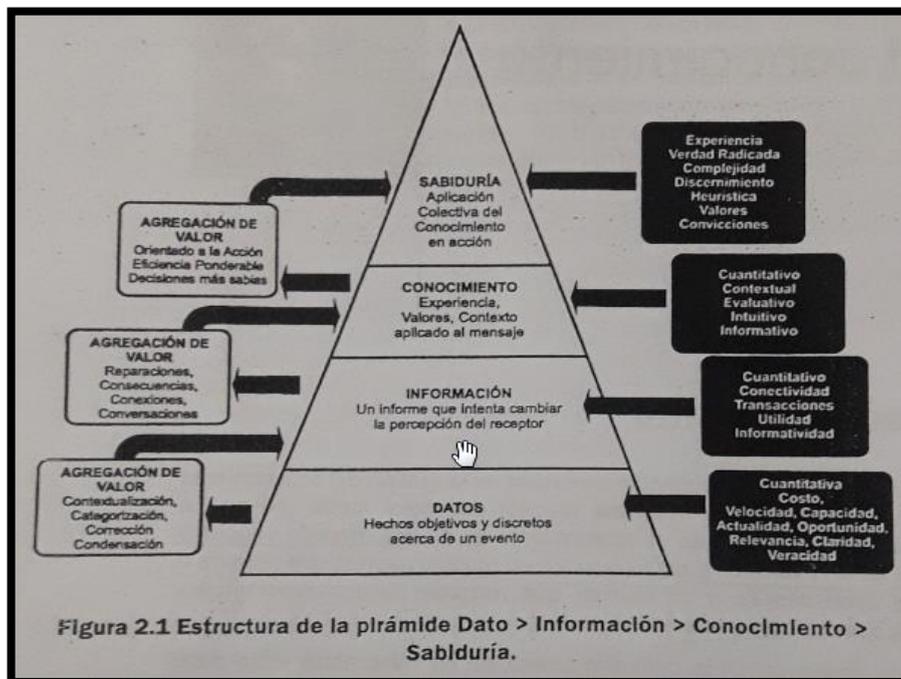


Figura 1. Estructura de la pirámide: dato > información > conocimiento > sabiduría. Fuente *La gestión en las organizaciones* (Hernández, 2016).

Dimensiones de la variable gestión del conocimiento

Desarrollo personal:

Para Brito (1992), el desarrollo personal es:

Una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos participantes desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, conociéndose más a sí mismos y a sus compañeros. (p. 112).

De acuerdo con Cano y Dongil (2014), el desarrollo personal es un proceso mediante el cual las personas intentamos acrecentar nuestras potencialidades o fortalezas para alcanzar nuevos objetivos, deseos, inquietudes, anhelos, etc., movidos por un interés de superación, así como por la necesidad de dar un sentido a la vida.

Liderazgo:

Según Lussier y Achua (2011), el liderazgo es un factor crucial que promueve el éxito de los profesionales en el plano individual y en el destino de las organizaciones. Sobre esto, algunos investigadores afirman que se trata del ingrediente más decisivo; en consecuencia, las organizaciones reclutan candidatos con potencial y habilidades.

Bonifaz (2012) nos dice que:

La verdadera esencia comienza a formarse cuando una sola persona desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos. (p. 11).

El liderazgo influye en otras personas de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal.

Manejo de cambio

De acuerdo con Stoner (1995), citado en “El cambio planeado” (2009), el cambio planeado es un proyecto implementado de forma deliberativa, con base en una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operación. Implica a toda la organización o a una parte significativa de ella, siendo una respuesta adaptativa al medio en que está insertada.

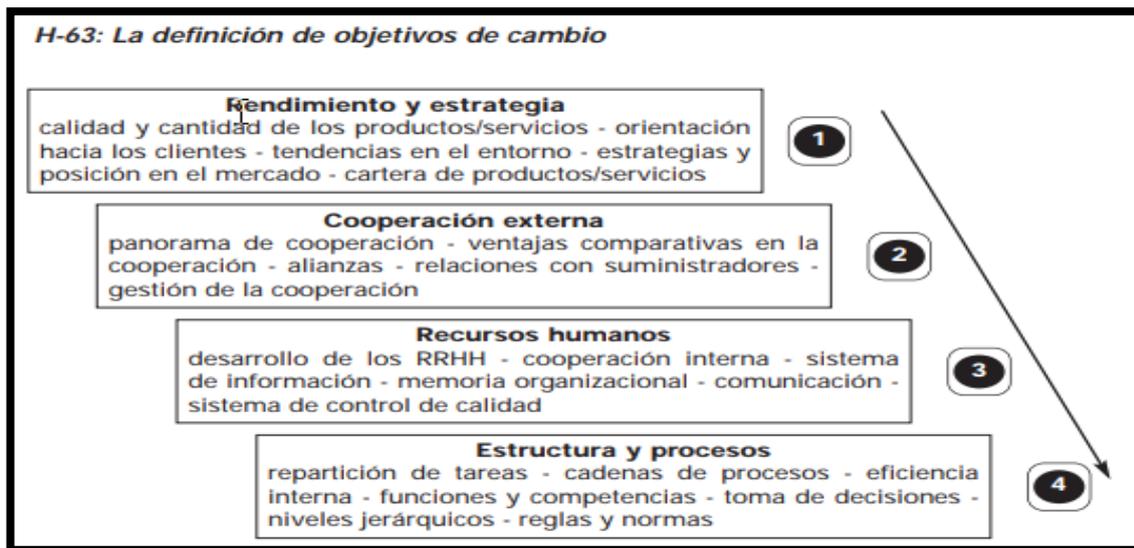


Figura 2. Estructura de la definición de objetivos de cambio > rendimiento y estrategia > cooperación externa > recursos humanos > estructura y proceso. Fuente de *Gestión del cambio organizacional* (Zimmermann, 2000).

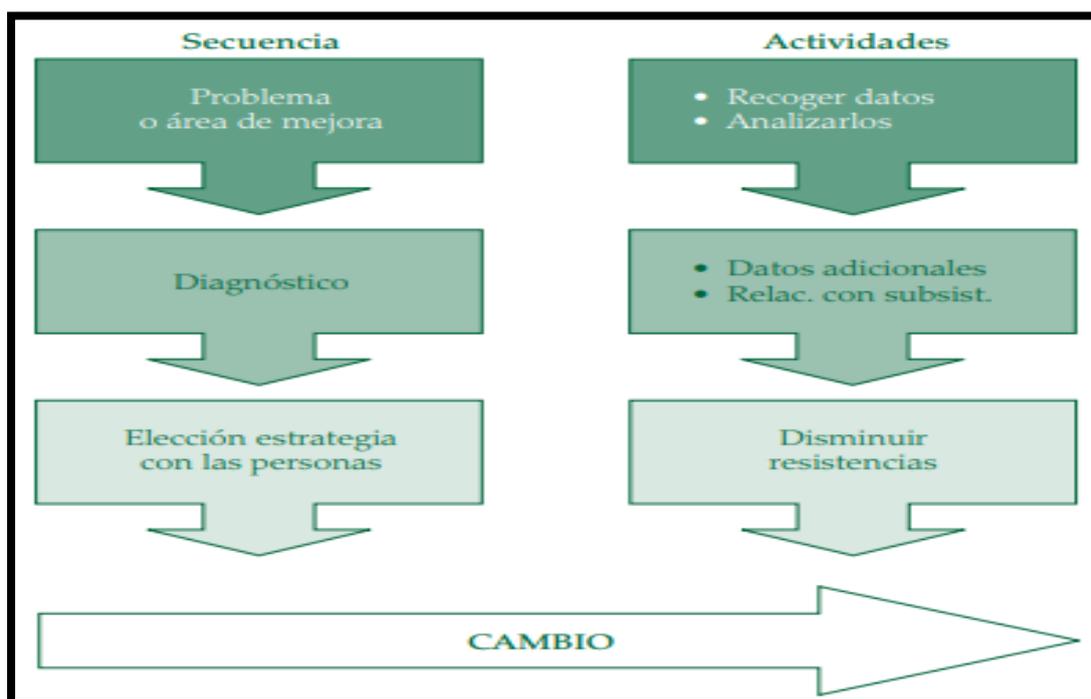


Figura 3. Estructura de la actividad de cambio > secuencia > actividades. Fuente de *Gestión hospitalaria* (Temes y Mengíbar, 2007).

Comunicación interna:

García (1998) nos dice que:

Valora la comunicación en las organizaciones y la gestión de calidad como hechos fundamentales que produjeron un cambio en las empresas. Tal es el caso de las empresas japonesas que, con la implementación de los circuitos de calidad en los años sesenta, influyeron en las empresas occidentales, las cuales comenzaron a cambiar de actitud respecto al cliente interno y al cliente externo. (p. 13).

Los procesos comunicativos que ocurren dentro de una organización son objeto de la comunicación interna; es decir, aquella que pretende el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que influyan de manera eficiente en el interior, creando relaciones satisfactorias entre sus miembros, en un entorno agradable.

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) nos dicen que:

Las empresas son generadoras de su propia cultura; es decir, son formadoras de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos y valores, entre otros componentes sociales. Estos valores son trasladados a los empleados gracias a la comunicación interna como facilitadora, con el fin de contribuir al conjunto de valores y normas compartidas para el logro de los objetivos propuestos por la organización. (p. 27).

2.2.2 Bases teóricas de la variable desarrollo organizacional

Daft (2011) indica que cada organización está compuesta por subsistemas. Los sistemas organizacionales están anidados dentro de los sistemas y es necesario elegir un nivel de análisis como el enfoque primario. Por lo general, cuatro niveles de análisis son los que caracterizan a las organizaciones. El conjunto interorganizacional es el grupo de organizaciones con las que interactúa una organización.

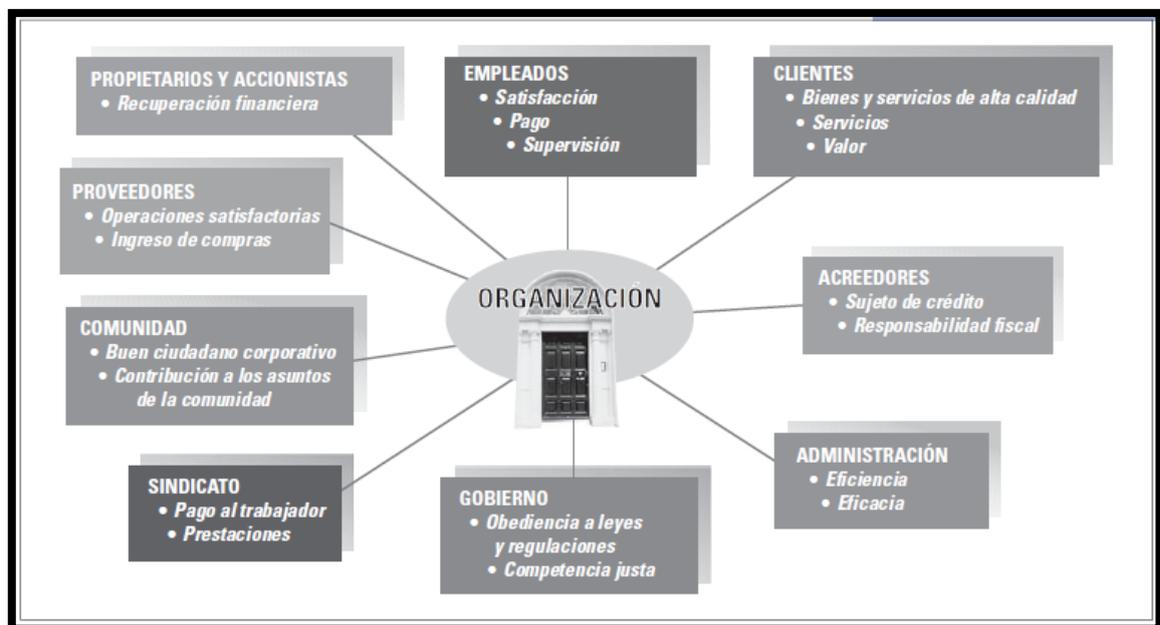


Figura 4. Principales grupos de interés y los que operan en el esquema de la organización. Fuente de Teoría y diseño organizacional (Daft, 2011).

Para Pinto (2012), el concepto de organización se ha definido como una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. Las organizaciones son un sistema donde la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos.

Según Guzmán de la Garza (2007), citado por Guízar (2013), el desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, e influir de manera positiva y significativa en el éxito de la empresa.

Importancia de la variable desarrollo organizacional

La importancia del desarrollo organizacional radica, fundamentalmente, en el talento humano de la organización, donde las personas constituyen el recurso fundamental para la operación de la empresa y el logro de sus objetivos planificados.

Según Chiavenato (2000), las organizaciones se caracterizan por ser de carácter continuo, ya que la empresa, al igual que sus recursos, se encuentran en constante cambio e interacción con su entorno. Cabe destacar que las organizaciones, para que funcionen de manera adecuada, deberán ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros de la organización.

En las organizaciones, existen tres elementos de vital importancia: el recurso financiero, el de sistemas y los recursos humanos, que deben actualizarse continuamente, reestructurando la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. Tal como se modifican objetivos y sistemas tecnológicos, las personas requieren aprender actividades nuevas, conjuntamente con los lineamientos de la empresa.

Es necesario, por tanto, implantar una estructura para que la empresa utilice información racional, respetando la organización formal (jerarquías, órdenes, instrucciones, políticas, reglamento), y simplificando las funciones para la comprensión de todo el personal.

Para que los tres elementos de la organización operen de manera coordinada, es necesario que el trabajo de los empleados sea eficiente y logre los objetivos deseados. Cuando el empleado sabe cuáles son sus deberes y obligaciones dentro del área donde está trabajando, no existe dificultad para realizar las actividades encomendadas (Chiavenato, 2000).

Características de la variable desarrollo organizacional

En Guízar (2013), se recogen los aportes de Porras y Robertson (1992), Buck (1994) y Davis (1989), los cuales se presentan a continuación:

Para Porras y Robertson (1992) el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario del trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo

Por su parte, Buck (1994) señala que se trata de un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de la tecnología, las ciencias de la cultura, la investigación y la teoría

Asimismo, Davis (1989) refiere que el desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están relacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza, además, un agente de cambio, que es copartícipe junto con la dirección de la empresa, es el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Teorías relacionadas a la variable desarrollo organizacional

Según Burke y Hornstein (1971), citados en “Desarrollo organizacional, conceptos” (2012), sostienen que el desarrollo organizacional es el proceso de creación de una cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. En 1972, estos mismos autores definen al desarrollo organizacional como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización.

De acuerdo con Beckard (1969), citado por Vélez (2018), el desarrollo organizacional es como una fuerza planeada que abarca a toda la organización, que, administrado desde arriba, aumenta la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Al respecto, Bennis (1973), citado en “Desarrollo organizacional” (s.f.), señala que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional, con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Por su parte, Blake y Mouton (1969), citados por Sánchez (2009), observan el desarrollo organizacional mediante un plan de conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para apartar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para estos autores, el desarrollo organizacional es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.

Según Lippitt (1969), citado en Desarrollo organizacional, según él desarrollo organizacional conlleva el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las

organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Así también, Chiavenato (2000) precisa que:

La actividad a largo plazo apoyada en la alta dirección mejora los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, a través de un diagnóstico, con la ayuda de un consultor y la utilización de la teoría organizacional, incluidas la investigación y la acción. (p. 7).

Dimensiones de la variable desarrollo organizacional

Cabe destacar que los diversos conceptos expuestos se recogen en las teorías relacionadas con el desarrollo organizacional, así como sus fases, la importancia de la crítica al modelo de la estructura y el análisis de los diferentes modelos de desarrollo organizacional.

Desarrollo de estrategias

Daft (2011) explica que:

Según la estrategia seleccionada, se deben aprovechar las fortalezas de la organización y corregir sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrastar con las amenazas del ambiente externo; además, se debe analizar y pensar cómo manejar los desafíos y problemas en su trabajo escolar o empleo. (p. 66).

De acuerdo con la planeación, que es una etapa preventiva, es posible anticiparse a situaciones que pueden afectar a la empresa, ya sea de forma positiva o negativa, y así prever sucesos y canalizarlos adecuadamente.

Según George (1983), a mediados de 1950, la planeación estratégica se introdujo por primera vez, principalmente, en las empresas comerciales, las cuales introdujeron la planeación a su sistema.

Orientación a resultados

Al respecto, la OCDE y el Banco Mundial (2002) indican lo siguiente:

Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la efectividad en el desarrollo, en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye las herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del proceso y la evaluación de los resultados. Para lograr los mejores resultados de desarrollo, se requiere de sistema de gestión y capacidad que ponen los resultados al centro de planificación, ejecución y evaluación. (p. 1).

La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Sus objetivos principales son mejorar el aprendizaje administrativo y cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño.

Toma de decisiones

De acuerdo con Daft (2011), la toma de decisiones “contempla dos enfoques que ayudan a los gerentes a enfrentar esta dimensión de carácter complejo: el primero, la combinación de los modelos Carnegie; el segundo, el modelo del cesto de basura” (p. 470).

Finalmente, se propone una clasificación sintética; es decir, en una función del nivel jerárquico, donde se tome la decisión, y del método utilizado, con distinción entre decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

Manejo de conflictos

Sobre este punto, Daft (2011) indica que: “el manejo de conflictos se efectuará según la naturaleza del conflicto y el uso del poder y de las tácticas políticas para controlar y reducir el conflicto entre personas y grupo” (p. 492).

Se trata de una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos o efectos entre individuos y grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social, en la cual dos o más partes perciben, en todo o en parte, que tienen intereses divergentes, como refiere Suares (1996).

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada

Gestión del conocimiento: sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.

Estrategia del conocimiento: según Drucker (1991), el conocimiento es la esencia de la competitividad, el sabor de cómo hacer la labor de manera óptima. Muchas empresas pueden tener recursos, pero no tienen un adecuado conocimiento sobre las tres grandes estrategias: la capacitación, la consultoría y el uso apropiado de la información.

Automatización de procesos: presenta tres partes fundamentales.

Para el funcionamiento:

- Definición de los roles y responsabilidades: relacionadas con la gestión de procesos; esto es, el responsable del proceso (el que supervisa).
- Definición de gobierno: personas comprometidas con la conducción de los procesos, comprometidas con el monitoreo.
- Definición del proceso de análisis del rendimiento de procesos: programación y marcos de tiempo para las actividades de análisis de procesos; definición y selección de planes para la mejora, seguimiento de su implementación.

Cultura organizativa: conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos creencias, valores, tradiciones y forma de interacción dentro y entre grupos existentes en todas las organizaciones. Se puede considerar como elementos básicos:

- Conjunto de valores y creencias esenciales
- La cultura compartida
- Imagen integrada
- Iniciativa individual
- Tolerancia de riesgo

Eficiencia organizativa: capacidad de la organización para disponer sus diferentes recursos de forma que se consigan los resultados esperados, lo cual implica integrar los procesos y la gestión de todo el conjunto en el modelo organizativo.

Comunicación Interna: herramienta de gestión muy poderosa para administrar, moderar y adecuar los cambios en el interior de una empresa. Ante problemas de índole ético, administrativo e incluso financiero, la comunicación interna permite que los miembros de la organización puedan recibir directrices claras.

Competitividad laboral: conocimiento y habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos

establecidos por la organización. Para una mejor competitividad, deben observarse sus tres componentes: habilidad, conocimiento y actitudes.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio

El tipo de investigación es no experimental, de corte transversal, y se realiza en un tiempo estimado.

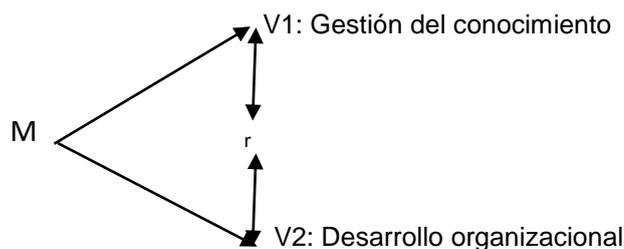
Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar sus incidencias e interrelaciones en un momento dado

Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó en la tesis es descriptivo-correlacional, ya que describe los hechos observados y estudia las relaciones entre la variable independiente y dependiente; es decir, estudia la relación entre dos variables.

Hernández et al. (2014) señalan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (p. 60).

Asimismo, los autores mencionados indican que “los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así analizar la correlación” (p. 63).



Donde:

M: Trabajadores de la empresa Mambrino S.A.C.

r: Relación entre variables

X: Gestión del conocimiento

Y: Desarrollo organizacional

En este caso, se pretende relacionar la variable gestión del conocimiento con la variable desarrollo organizacional para analizar su relación en el estudio.

3.2 Población y muestra

Población

La población estuvo constituida por 60 personas mayores de edad, entre personal gerencial y administrativo que labora en la sede de San Isidro, de la empresa Mambrino S.A.C.

Según Hernández et al. (2014) nos dice que: “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población poseen característica común” (p. 114).

Tamayo (2004) agrega que: “La población como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde la unidad de población posee una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 176).

Muestra

La muestra la representan 60 trabajadores de la empresa Mambrino S.A.C. El diseño de la muestra es probabilístico.

Arias (2006) menciona que “Cuando la población es pequeña, se tomará toda para el estudio, y esta se denomina muestreo censal, lo que se define como muestra censal a aquella porción que representa toda la población” (p. 72).

Para Hernández et al. (2014), la muestra es un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población

3.3 Hipótesis

Hipótesis general

H₀: No existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

H₁: Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre el desarrollo personal y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

Existe una relación significativa entre el manejo de cambio y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

Existe una relación significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

3.4 Variables - Operacionalización

Definición conceptual de gestión del conocimiento

Hernández (2016) define “La gestión del conocimiento es información valiosa y subjetiva que ha sido validada y organizada en un modelo mental, que permite a las personas darle sentido a su mundo, que procede de sus experiencias, percepciones, convicciones y valores” (p. 29).

Benavides y Quintana (2015) refieren “El conocimiento es el elemento más valioso para la empresa y la sociedad en general, no es una cuestión nueva. Tampoco que la inteligencia es la clave que explica el sentido de las transformaciones sociales y los avances tecnológicos” (p. 27).

Tarí y García (2009) señalan “La gestión del conocimiento es el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación y uso del conocimiento, con el fin de mejorar los resultados en una organización” (p. 135).

Definición operacional de gestión del conocimiento

La siguiente investigación tuvo como instrumento de aplicación un cuestionario que midió la variable “gestión del conocimiento”. Tal instrumento constó de 24 reactivos tipo Likert.

Definición operacional del desarrollo organizacional

Se aplicó un cuestionario que midió la variable “competitividad laboral”, el cual constó de 24 reactivos tipo Likert.

Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de la variable gestión del conocimiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Desarrollo personal	Asistencia	Del 1 al 8	1= Nunca	Bajo
	Puntualidad		2= Casi nunca	≤80,52
	Clima laboral		3= A veces	Medio
	Participación		4=Casi siempre	82,53 -95,68
Liderazgo	Motivación	Del 9 al 14	5= Siempre	Alto
	Valores		≥95,69 +	
Manejo de Cambio	Adaptabilidad	Del 15 al 19		
	Cultura organizacional			
	Innovación			
Comunicación interna	Adhesión	Del 20 al 24		
	Periodicidad de mensajes			
	Medios de comunicación			

Tabla 2

Operacionalización de la variable desarrollo organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Desarrollo de estrategias	Planeación	Del 1 al 7	1= Nunca	Bajo
	Capacitación		2= Casi nunca	≤80,52
	Supervisión		3= A veces	Medio
	Desarrollo de competencias		4=Casi siempre	80,53 - 95,68
Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Del 8 al 13	5= Siempre	Alto
	Evaluación de desempeño		≥95,69 +	
	Seguridad			
Toma de decisiones	Creatividad	Del 14 al 17		
	Diagnóstico de problemas			
Comunicación interna	Diálogo	Del 18 al 24		
	Poder de negociación			
	Plan de contingencia			

3.5 Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El primer método que se utilizará para la investigación es el descriptivo, mediante el cual se evalúan las características de la población de estudio, con el objetivo de describir su comportamiento, y obtener el número de elementos a investigar.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), “El método cuantitativo es un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis” (p. 199). El segundo método que se aplicará para el desarrollo de la investigación será el método cuantitativo, ya que por medio de este método se logra comprobar, analizar la información de la investigación y determinar la correlación de ambas variables.

El tercer método a utilizar en la investigación será el método transversal prospectivo longitudinal, que nos ayudará a analizar los datos del pasado, con la información obtenida en el estudio, planteando comparativas de las variables, para la mejora en la organización.

Un cuarto método que se empleará en la investigación es el método sistemático, que ayudará en la mejora organizacional, con base en los resultados obtenidos.

Técnica

Para la presente investigación, se utilizó la encuesta como técnica para medir las variables en el estudio.

Carrasco (2005) define la encuesta como “Una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

3.6 Descripción de los instrumentos utilizados

Arias (2006) señala que “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). Una de estas técnicas son los cuestionarios. Este instrumento se utiliza para obtener las informaciones deseadas predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulo o temática específica. Para este estudio, se emplearon cuestionarios.

Dichos instrumentos se describen a continuación:

Instrumentos

Para la recolección de datos, se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables, para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de gestión del conocimiento, que permitió recabar los datos de la variable gestión del conocimiento; el segundo instrumento es el denominado cuestionario de desarrollo organizacional, que describe los valores del desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

Todo instrumento para recabar información debe cumplir con dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. En la presente investigación, se emplearon instrumentos validados y confiables dos veces.

Dichos instrumentos se describen a continuación:

Instrumento I: Cuestionario de gestión del conocimiento

Ficha Técnica

Nombre : Cuestionario de gestión del conocimiento
Autor : Juan Nestor Samana Anticona
Año : 2019
Procedencia : Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración : 3 semanas

Aplicación : colaboradores

Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción :

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las cuatro dimensiones de la gestión del conocimiento dentro de una organización: desarrollo personal, liderazgo, manejo de cambio y comunicación interna. La escala fue adaptada a nuestro medio, formada por 24 ítems, de los cuales 8 se refieren a la dimensión desarrollo personal, 6 ítems a la dimensión liderazgo, 5 ítems a la dimensión manejo de cambio y 5 ítems a la dimensión comunicación interna. Para la escala de respuestas, se utilizó la escala tipo Likert, con 5 opciones. La calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 60.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar 5 posibles respuestas para cada enunciado, recalando la confidencialidad de los resultados. Se consideraron los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Para calificar los resultados, se deben sumar los totales por área y un total general del instrumento; luego, el resultado se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de gestión del conocimiento y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario de desarrollo organizacional

Ficha Técnica

Nombre : Cuestionario de desarrollo organizacional
Autor : Juan Nestor Samana Anticona
Año : 2019
Procedencia : Perú
Administración: Individual y colectiva
Duración : 3 semanas
Aplicación : Adultos
Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las cuatro dimensiones de la efectividad organizacional dentro de una organización: desarrollo de estrategias, orientación a resultados, toma de decisiones y manejo de conflictos. La escala fue adaptada a nuestro medio, formada por 24 ítems, de los cuales 7 se refieren a la dimensión “desarrollo de estrategias”, 6 ítems a “orientación a resultados”, 4 ítems a la dimensión “toma de decisiones” y 7 ítems a la dimensión “manejo de conflictos”. Para la escala de respuestas, se utilizó la escala tipo Likert, con 5 opciones. La calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 120.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar 5 posibles respuestas para cada enunciado, recalcando la confidencialidad de los resultados. Se observaron los siguientes criterios:

Siempre	(5)
Casi siempre	(4)
A veces	(3)

Casi nunca	(2)
Nunca	(1)

Normas de calificación

La calificación es un proceso sencillo, se deben sumar los totales por área y un total general del instrumento; luego, el resultado se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de competitividad laboral de sus dimensiones.

3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos

Los datos obtenidos se recogieron a través de cuadros y gráficos estadísticos, siguiendo el orden de los ítems o preguntas que aparece en la guía de encuesta. Mediante el programa SPSS para el procesamiento de datos, el análisis propuesto llevó a cabo el siguiente proceso:

Para la organización de los datos, se implementaron bases de datos de las variables de estudios, los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Con el fin de evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos; de esta manera, se verificó el cumplimiento de supuestos importantes (valores externos, valores perdidos, desviación típica, etc.).

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos; además de su distribución y confiabilidad.

En la fase de análisis de los resultados, se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se establecieron los niveles de asociación; además de realizar el contraste de las hipótesis.

Se presentaron tablas y figuras por variable.

Se reflexionó y discutió sobre los resultados, por variables.

Se elaboraron conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Análisis de la fiabilidad de las variables gestión del conocimiento y desarrollo organizacional

Validez del instrumento de gestión del conocimiento

El instrumento fue validado a través de los criterios de los jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron su validez. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 3

Resultado de la validación del cuestionario de gestión del conocimiento

Validador	Experto	Aplicabilidad
Segundo Zoilo Vásquez	Temático	Aplicable
Luis Marcelo Quispe	Metodológico	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos:

Análisis de la fiabilidad de gestión del conocimiento

Para determinar la confiabilidad, se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, en vista de que el cuestionario presenta escalas politómicas.

Tabla 4

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión del conocimiento

Alfa de Cronbach	N.º de ítems reactivos
0,834	24

Interpretación

Se observa en la tabla que el instrumento empleado para la recolección de datos sobre la gestión del conocimiento es confiable, ya que el valor del Alfa de Cronbach es de 0.834, y este se considera significativo cuando es mayor a 0.7.

Validez del instrumento de desarrollo organizacional

El instrumento fue validado a través de los criterios de los jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron su validez. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de desarrollo organizacional

Validador	Experto	Aplicabilidad
Segundo Zoilo Vásquez	Temático	Aplicable
Luis Marcelo Quispe	Metodológico	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos:

Análisis de la fiabilidad del desarrollo organizacional

Para determinar la confiabilidad, se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, en vista de que el cuestionario presenta escalas politómicas.

Tabla 6

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de desarrollo organizacional

Alfa de Cronbach	N de ítems reactivos
0,834	24

Interpretación

Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos sobre el desarrollo organizacional es confiable, puesto que el valor del Alfa de Cronbach es de 0.834, el cual se considera significativo cuando es mayor a 0.7.

4.2. Resultados descriptivos de la variable gestión del conocimiento y desarrollo organizacional

Resultados descriptivos de la variable gestión del conocimiento

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable gestión del conocimiento

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	18,3
Medio	40	66,7
Alto	9	15,0
Total	60	100,0

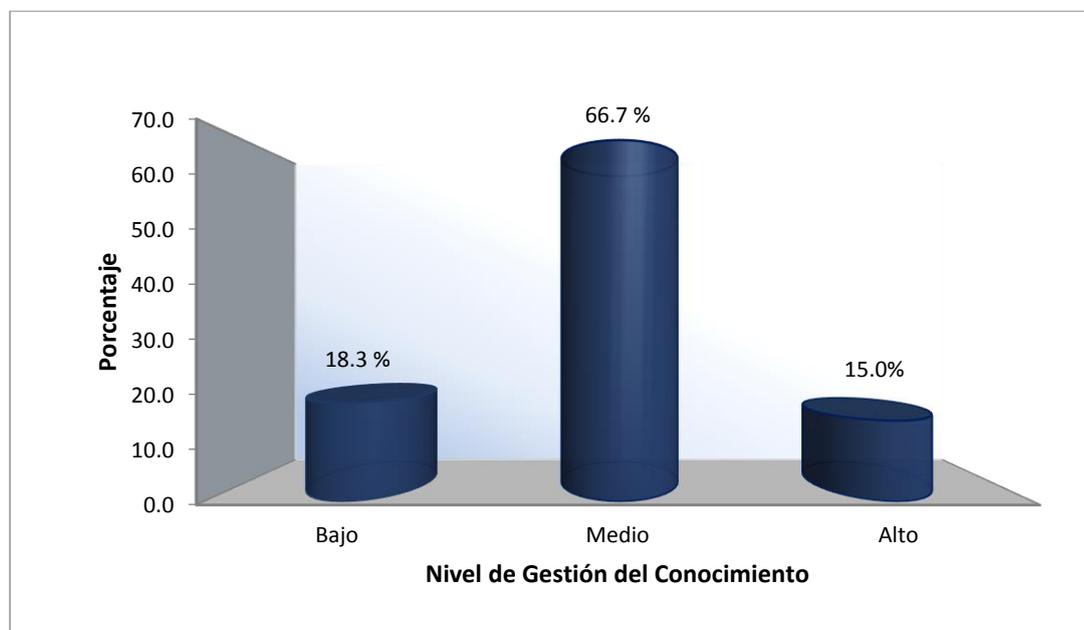


Figura 5. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable gestión del conocimiento.

Interpretación

Tal como se observa en la tabla 7 y figura 5, 11 colaboradores, que corresponden al 18,3 % del universo en estudio, consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la gestión del conocimiento; por otro lado, 40 colaboradores, que representan el 66,7 % de la población, manifestaron que la gestión del conocimiento se encuentra en un nivel medio y, finalmente, 9

colaboradores, que representan el 15,0 % de la población, consideran que la gestión del conocimiento se evidencia en un nivel alto.

Descriptivas de las cuatro dimensiones de la primera variable

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión desarrollo personal

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	20,0
Medio	36	60,0
Alto	12	20,0
Total	60	100,0

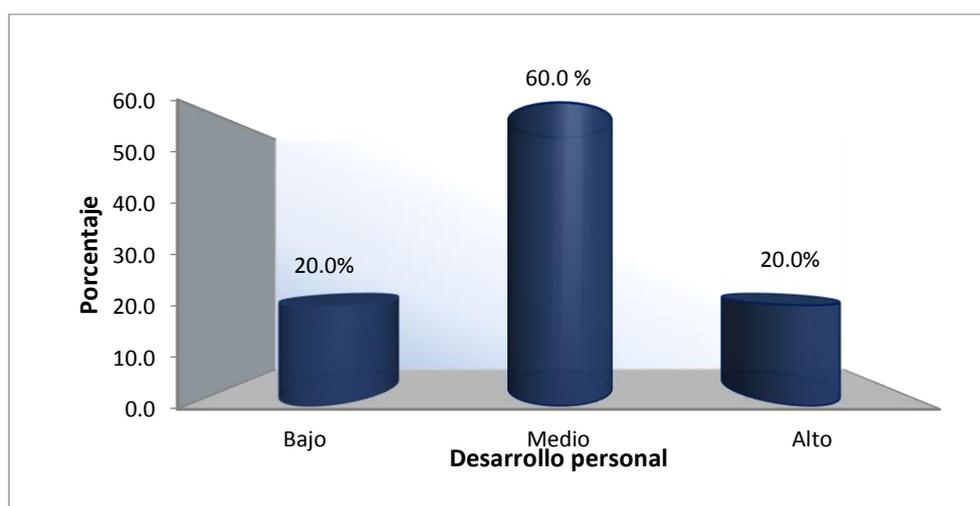


Figura 6. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión desarrollo personal.

Interpretación

Según la tabla 8 y figura 6, 12 colaboradores, que corresponden al 20,0 % del universo en estudio, perciben un nivel bajo en la dimensión desarrollo personal; por otro lado, 36 colaboradores, representados por el 60,0 % de la población, refieren tener un nivel medio en el desarrollo personal y, finalmente, 12 colaboradores, el 20,0 % de lo población, señalan tener un nivel alto respecto al desarrollo personal.

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión liderazgo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	15,0
Medio	37	61,7
Alto	14	23,3
Total	60	100,0

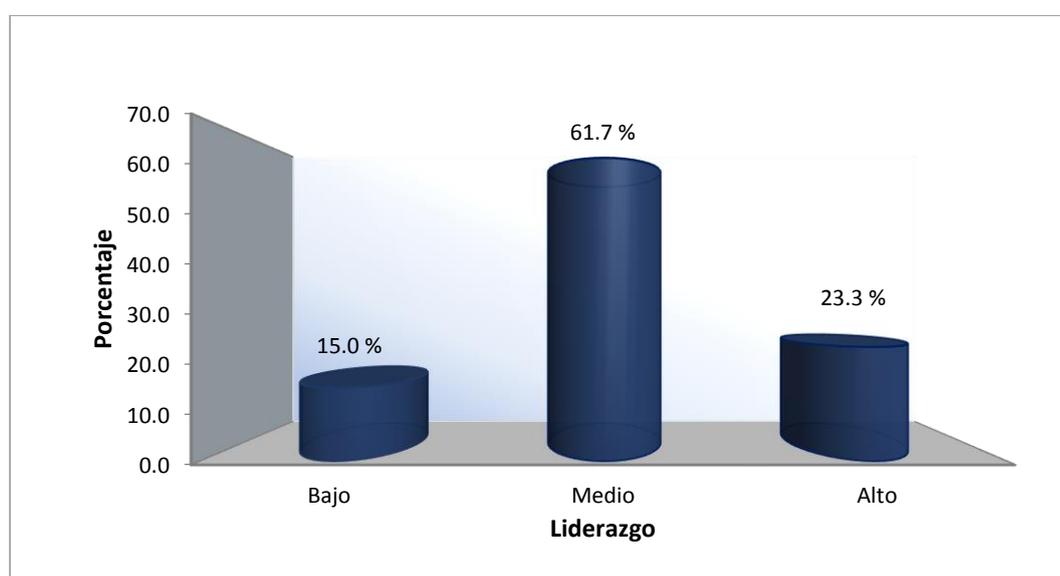


Figura 7. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión liderazgo.

Interpretación

En la tabla 9 y figura 7, se infiere que 9 colaboradores, el 15,0 % del universo en estudio, perciben un nivel bajo en la dimensión liderazgo; 37 colaboradores; esto es, el 61,7 % de la población, perciben tener un nivel medio en el liderazgo y, finalmente, 14 colaboradores, el 23,3 %, señalan tener un nivel alto respecto al liderazgo.

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión manejo de cambio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	21,7
Medio	34	56,7
Alto	13	21,7
Total	60	100,0

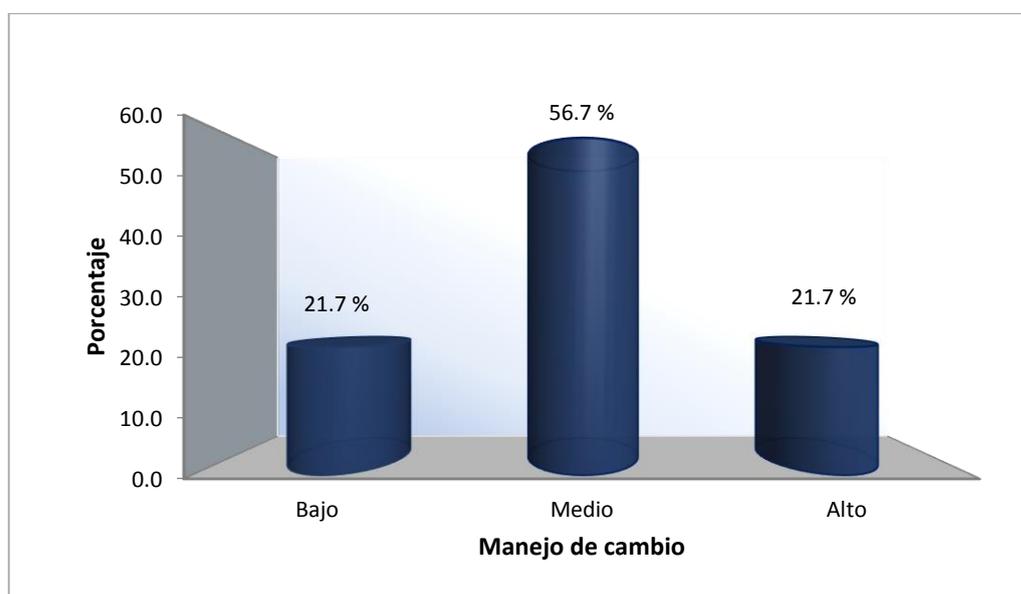


Figura 8. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión manejo de cambio.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 10 y figura 8, 13 colaboradores, el 21,7 % del universo en estudio, perciben un nivel bajo en la dimensión manejo de cambio; 34 colaboradores, el 56,7 % de la población, perciben un nivel medio en el manejo de cambio y, finalmente, 13 colaboradores, el 21,7 % de la población, señalan tener un nivel alto respecto al manejo de cambio.

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión comunicación interna

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	21,7
Medio	29	48,3
Alto	18	30,0
Total	60	100,0

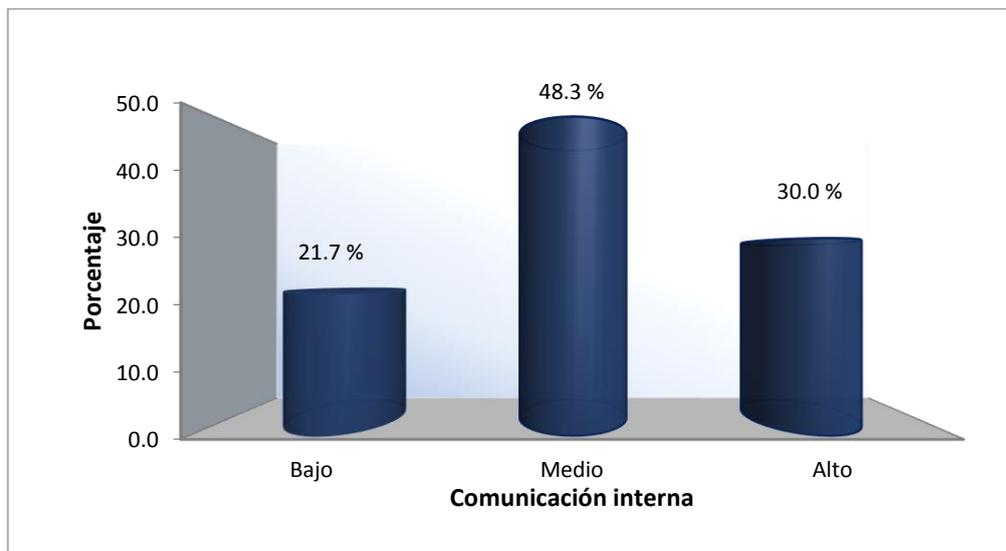


Figura 9. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión comunicación interna.

Interpretación

En la tabla 11 y figura 9 se observa que 13 colaboradores, el 21,7% del universo en estudio, perciben un nivel bajo en la dimensión comunicación interna; 29 colaboradores, el 48,3% de la población, perciben tener un nivel medio en la comunicación interna, y 18 colaboradores, el 30,0% de la población, señalan tener un nivel alto respecto a la comunicación interna.

4.3 Resultados descriptivos de la variable desarrollo organizacional

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable desarrollo organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	18,3
Medio	40	67,7
Alto	9	15,0
Total	60	100,0

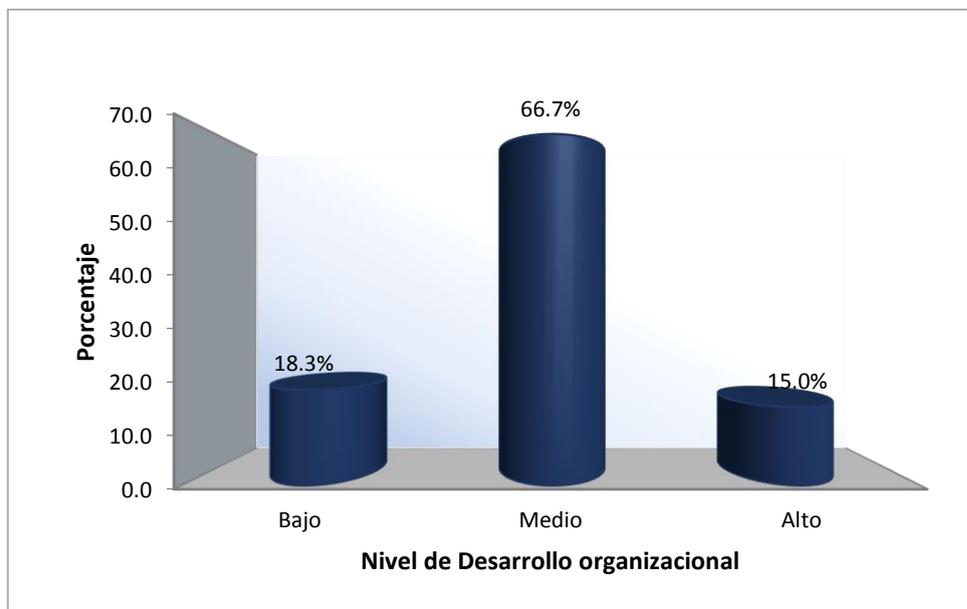


Figura 10. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable desarrollo organizacional.

Interpretación

En la tabla 12 y figura 10 se observa que 11 colaboradores, el 18,3% del universo en estudio, consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en el desarrollo organizacional; 40 colaboradores, el 67,7% de la población, manifestaron que el desarrollo organizacional se encuentra en un nivel medio y, finalmente, 9 colaboradores, el 15,0% de la población, consideran tener un nivel alto.

4.3.1 Descriptivas de las cuatro dimensiones de la segunda variable

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de desarrollo de estrategias

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	18,3
Medio	34	56,7
Alto	15	25,0
Total	60	100,0

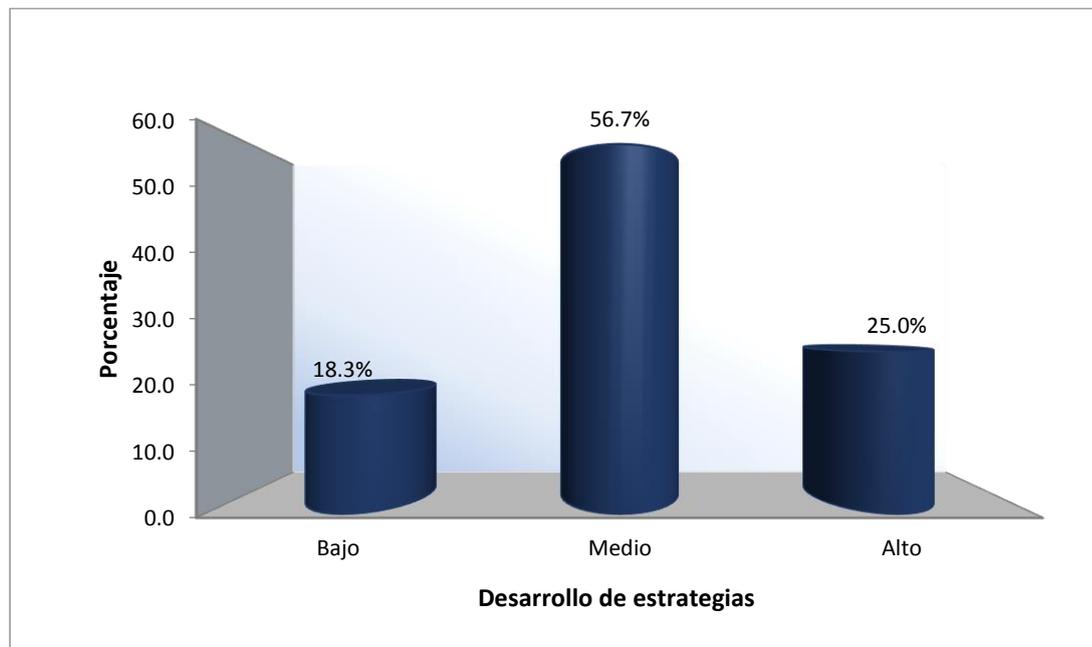


Figura 11. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión desarrollo de estrategias.

Interpretación

En la tabla 13 y figura 11 se observa que 11 colaboradores, el 18,3% del universo en estudio, perciben un nivel bajo en el desarrollo de estrategias; 34 colaboradores, el 56,7% de la población, perciben tener un nivel medio en el desarrollo de estrategias y, finalmente, 15 colaboradores, el 25,0% de la población, señalan tener un nivel alto respecto al desarrollo de estrategias.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel orientación a resultados

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	16,7
Medio	38	63,3
Alto	12	20,0
Total	60	100,0

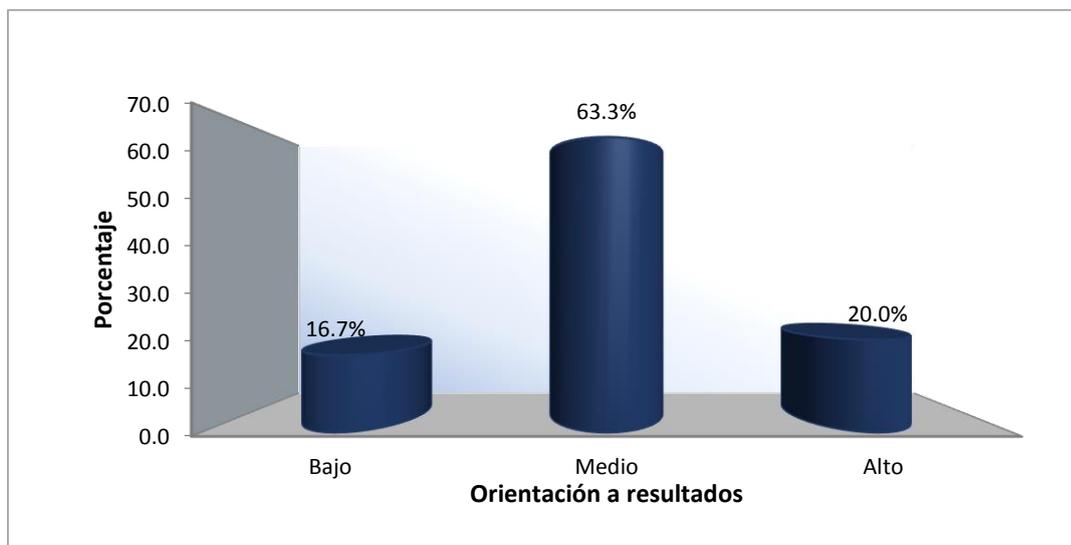


Figura 12. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión orientación a resultados.

Interpretación

En la tabla 14 y figura 12, se infiere que 10 colaboradores, el 16,7 % del universo en estudio, perciben un nivel bajo en la orientación a resultados; 38 colaboradores, el 63,3% de la población, perciben tener un nivel medio en la orientación a resultados y, finalmente, 12 colaboradores, el 20,0 % de la población, señalan tener un nivel alto respecto a la orientación a resultados.

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión toma de decisiones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	30,0
Medio	32	53,3
Alto	10	16,7
Total	60	100,0

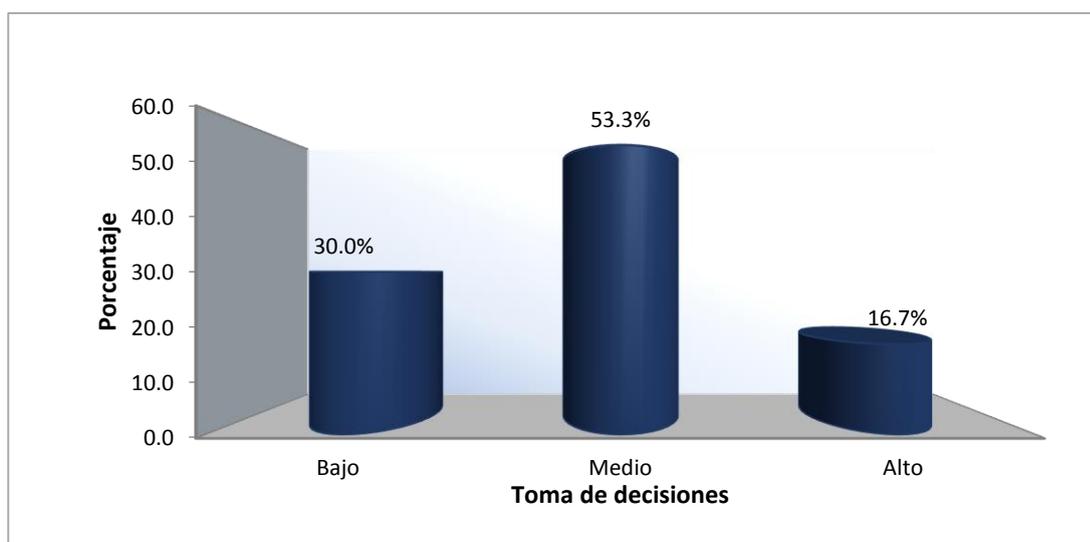


Figura 13. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión toma de decisiones.

Interpretación

En la tabla 15 y figura 13, se observa que 18 colaboradores, el 30,0 % del universo en estudio, perciben un nivel bajo en la toma de decisiones; 32 colaboradores, el 53,3 % de la población, perciben tener un nivel medio en la toma de decisiones y, finalmente, 10 colaboradores, el 16,7 % de la población, señalan tener un nivel alto respecto a la toma de decisiones.

Tabla 16

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión manejo de conflictos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	21,7
Medio	36	60,0
Alto	11	18,3
Total	60	100,0

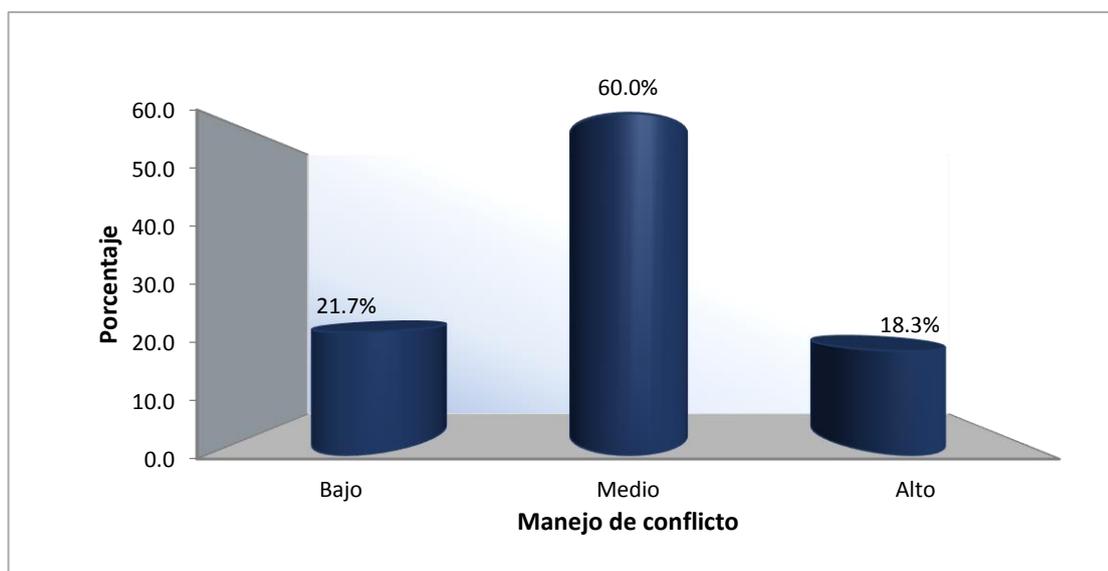


Figura 14. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión manejo de conflictos.

Interpretación

En la tabla 16 y figura 14, se observa que 13 colaboradores, el 21,7 % del universo en estudio, perciben un nivel bajo en el manejo de conflictos; 36 colaboradores, el 60,0 % de la población, perciben tener un nivel medio en el manejo de conflictos y, finalmente, 11 colaboradores, el 18,3 % de la población, señalan tener un nivel alto.

4.4 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión del conocimiento y desarrollo organizacional, según los niveles de percepción

Tabla 17

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de las variables gestión del conocimiento y desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Gestión del conocimiento	Bajo	11	18,3%	0	0,0%	0	0,0%	11	18,3%
	Medio	0	0,0%	40	66,7%	0	0,0%	40	66,7%
	Alto	0	0,0%	0	0,0%	9	15,0%	9	15,0%
Total		11	18,3%	40	66,7%	9	15,0%	60	100,0%

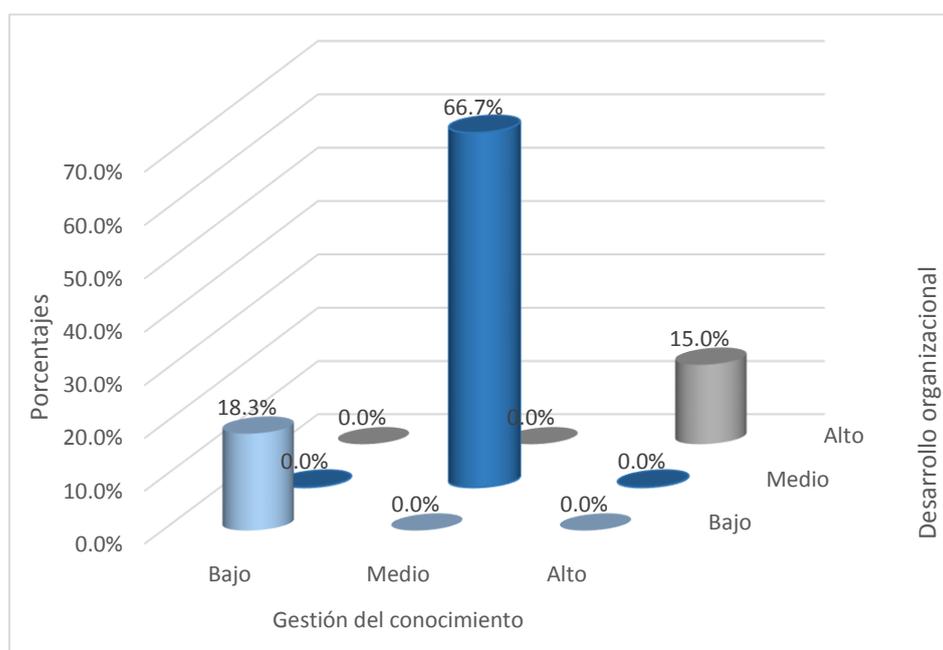


Figura 15. Distribución de porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de las variables gestión del conocimiento y desarrollo organizacional.

Interpretación

En la tabla 17 y figura 15, se observa que el 18,3 % de los trabajadores de la empresa Mambrino S.A.C. perciben en un nivel bajo a la gestión del conocimiento y al desarrollo organizacional; el 66,7 % perciben en un nivel medio a la gestión del conocimiento y al desarrollo organizacional. Así mismo, el 15,0% señaló que la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional se ubican en los niveles altos;

esta tendencia se puede inferir de la Figura 13, la cual muestra que existe una relación positiva.

4.5. Resultados inferenciales

4.5.1 Prueba de la normalidad

Las variables de estudio son la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional. Se someten a la prueba de la normalidad con el propósito de conocer si el comportamiento de las variables es paramétrico o no paramétrico, lo cual permitirá el descarte de estadísticos a la hora de elegir el estadístico apropiado.

Los supuestos a probar son los siguientes:

Variable 01: gestión del conocimiento

Ho: La distribución de la variable gestión del conocimiento es paramétrica normal.

Ha: La distribución de la variable gestión del conocimiento no es paramétrica normal.

Tabla 18

Prueba de normalidad de la variable gestión del conocimiento

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Gestión del conocimiento
N		60
Parámetros normales ^{a,b}	Media	88,1000
	Desviación estándar	10,10739
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,168
	Positivo	,142
	Negativo	-,168
Estadístico de prueba		,168
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

Nota: a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 18, se muestra un resultado con un p-valor al 0.00 mayor al 0.05, lo cual permite rechazar la hipótesis nula; esto indica que la distribución de la variable desarrollo organizacional es una distribución no paramétrica, por lo tanto, se aplicará el estadístico Rho de Spearman.

Variable 02: desarrollo organizacional

Ho: La distribución de la variable desarrollo organizacional es paramétrica normal.

Ha: La distribución de la variable desarrollo organizacional no es paramétrica normal.

Tabla 19

Prueba de normalidad de la variable desarrollo organizacional

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Desarrollo organizacional
N		60
Parámetros normales ^{a,b}	Media	88,1000
	Desviación estándar	10,10739
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,168
	Positivo	,142
	Negativo	-,168
Estadístico de prueba		,168
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

Nota: a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 19, se muestra un resultado con un p-valor al 0.00 mayor al 0.05, lo cual permite rechazar la hipótesis nula; esto indica que la distribución de la variable desarrollo organizacional es una distribución no paramétrica, por lo tanto, se aplicará el estadístico Rho de Spearman.

Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro - 2019.

H₁: Existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro - 2019.

Tabla 20

Análisis correlacional entre la variable gestión del conocimiento y desarrollo organizacional
Correlaciones

			Gestión del conocimiento	Desarrollo organizacional
Rho Spearman	de Gestión conocimiento	del Coeficiente correlación	de 1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	60	60
	Desarrollo organizacional	Coeficiente correlación	de 1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	60	60

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Análisis. - Como la magnitud de la correlación es de 1,000, la fuerza de la correlación es positiva perfecta, lo cual implica que existe relación entre la variable gestión del conocimiento y desarrollo organizacional. Dado que es positivo, la relación existente entre ambas variables también es directa, de modo que cuanto mayor sea el nivel de gestión del conocimiento, se espera que el desarrollo organizacional se eleve.

Decisión estadística:

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre la variable gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019

4.6. Prueba de hipótesis específicas

Correlación entre la primera dimensión y la segunda variable

Tabla 21

Análisis correlacional entre la dimensión desarrollo personal y desarrollo organizacional
Correlaciones

			Desarrollo personal	Desarrollo organizacional
Rho Spearman	de Desarrollo personal	Coeficiente de correlación	de 1,000	,805**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	de Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	de ,805**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Análisis. - Dado que la magnitud de la correlación es de 0.805, la fuerza de la correlación es moderada y positiva, lo cual implica que existe relación moderada entre la dimensión desarrollo personal y desarrollo organizacional. Puesto que es positivo, la relación existente entre ambas variables también es directa, de modo que cuanto mayor sea el nivel del desarrollo personal, se espera que el desarrollo organizacional se eleve, para mayor especificidad de lo de lo dicho anteriormente, entonces se realizará la gráfica de la correlación.

Decisión estadística:

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación entre la dimensión desarrollo personal y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

Correlacional entre la segunda dimensión y la segunda variable

Tabla 22

Análisis correlacional entre la dimensión liderazgo y desarrollo organizacional

Correlaciones

			Liderazgo	Desarrollo organizacional
Rho	de Liderazgo	Coefficiente de correlación	de 1,000	,619**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	de ,619**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Análisis. - Dado que la correlación es de 0.619, la fuerza de la correlación es positiva considerable, lo cual implica que existe relación considerable entre la dimensión liderazgo y desarrollo organizacional. Puesto que es positivo, la relación existente entre ambas variables también es directa, de modo que cuanto mayor sea el nivel de liderazgo, se espera que el desarrollo organizacional se eleve.

Decisión estadística:

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación entre la dimensión liderazgo y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

Correlacional entre la tercera dimensión y la segunda variable

Tabla 23

Análisis correlacional entre la dimensión manejo de cambio y desarrollo organizacional

Correlaciones

			Manejo de cambio	de Desarrollo organizacional
Rho	de Manejo de cambio	Coeficiente de correlación	de 1,000	,821**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	de ,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Análisis. - Dado que la correlación es de 0.821, la fuerza de la correlación es muy fuerte y positiva, lo cual implica que existe una relación muy fuerte entre la dimensión manejo de cambio y desarrollo organizacional. Puesto que es positivo, la relación existente entre ambas variables también es directa, de modo que cuanto mayor sea el nivel de manejo de cambio, se espera que el desarrollo organizacional se eleve. Para mayor especificidad de lo de lo dicho anteriormente, se realizará la gráfica de la correlación.

Decisión estadística:

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación entre la dimensión manejo de cambio y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

Correlacional entre la cuarta dimensión y la segunda variable

Tabla 24

Análisis correlacional entre la dimensión comunicación interna y desarrollo organizacional

		Correlaciones		
			Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Rho	de Comunicación	Coeficiente	de 1,000	,806**
Spearman	interna	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desarrollo	Coeficiente	de ,806**	1,000
	organizacional	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Análisis. - Dado que la correlación es de 0.806, la fuerza de la correlación es muy fuerte y positiva, lo cual implica que existe una relación muy fuerte entre la dimensión comunicación interna y desarrollo organizacional. Puesto que es positivo, la relación existente entre ambas variables también es directa, de modo que cuanto mayor sea el nivel de comunicación interna, se espera que el desarrollo organizacional se eleve. Para mayor especificidad de lo de lo dicho anteriormente, se realizará la gráfica de la correlación.

Decisión estadística:

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación entre la dimensión comunicación interna y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados que se han obtenido en la investigación con respecto al objetivo general de identificar la relación que existe entre la gestión del conocimiento y desarrollo organizacional han sido favorables. Se aprecia que si la gestión del conocimiento es positiva, asimismo, el desarrollo organizacional lo será. Liberona (2013) en su tesis *Análisis de las estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento realizadas en las empresas chilenas* indicó que “Una organización necesita tener algún tipo de práctica sistemática que utilizará las herramientas para seguir de cerca el rendimiento, anticipar y atender a las medidas de resultado y retroalimentación, desarrollar programas para el cambio y luego tomar acción. Por tanto, existe la necesidad de una formación y una cultura adecuadas.

En cuanto al primer objetivo específico de la investigación, se evidenció una relación significativa entre desarrollo personal y desarrollo organizacional. Gamboa (2017) en su tesis *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa manufacturera productora de Gelatina* señala que la adecuada administración del capital intelectual de la empresa permite motivar al personal respecto a la importancia de su saber y experiencia, como un valioso patrimonio institucional que debe ser recabado, preservado y transmitido de manera apropiada, permitiendo su optimización.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una relación significativa entre liderazgo y desarrollo organizacional. Guédez (2003) señala que:

La gerencia del conocimiento se refiere a asumir el conocimiento como insumo, proceso, producto, y contexto de la acción gerencial, revela el interés por hacer que el conocimiento sirva para que los usuarios se hagan mejores a partir del ejercicio de generar, compartir, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento. (p.36).

En cuanto al tercer objetivo de la investigación, se halló una relación significativa entre manejo de cambio y desarrollo organizacional. Hernández (2010), en su tesis

Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín, señala que “El modelo propuesto de gestión del conocimiento genera un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en el área sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones de los empleados.

En cuanto al cuarto objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una relación significativa entre la comunicación interna y desarrollo organizacional. Segovia (2013) en su tesis *Gestión del Conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: Caso Defensoría del Pueblo* sostiene que el modelo de gestión del conocimiento en la Defensoría del Pueblo está basado en dos pilares fundamentales que son la generación y transferencia del conocimiento, realizados a través de la capacitación a través del uso de tecnologías de información y comunicación.

5.2 Conclusiones

Los resultados obtenidos frente a las variables gestión del conocimiento y desarrollo organizacional son los siguientes:

En relación al objetivo general, se concluyó que existe relación significativa entre en la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019; por lo tanto, la organización deberá evaluar modelos de gestión del conocimiento que se acoplen o que la identifique más con la cultura de la empresa, permitiendo el desarrollo organizacional.

En relación al primer objetivo específico, se concluyó que existe relación significativa entre en el desarrollo personal y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019. Un buen diseño organizacional permitirá que la empresa sea más efectiva, eficiente y eficaz; estos tres puntos favorecerán el cumplimiento de los objetivos de la organización y su mayor competitividad.

Con respecto al segundo objetivo específico, se concluyó que existe relación significativa entre el liderazgo y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019, donde el desarrollo organizacional solo pretende cumplir metas, mientras que el liderazgo involucra y motiva a los empleados para lograr su desarrollo personal y organizacional.

En cuanto al tercer objetivo específico, se observó que existe relación significativa entre en el manejo de conflictos y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019. En cada situación conflictiva, es necesario encontrar un cierto equilibrio entre respetar al otro e imponer nuestro poder, lo cual es posible mediante el diálogo y la presentación de alternativas de solución.

Con respecto al cuarto objetivo específico, se concluyó que existe relación significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019. Es necesario que el personal administrativo y gerencial comprenda los objetivos de la organización para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima de cultura organizacional. Asimismo, se requiere la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, producto de un diagnóstico de trabajo profesional competitivo y eficiente en una organización.

5.3 Recomendaciones

De acuerdo con el resultado positivo obtenido en el objetivo general de la investigación, se encontró efectivamente una relación entre gestión del conocimiento y desarrollo organizacional, por ello se recomienda implementar un modelo de gestión del conocimiento acorde con la realidad de la organización, teniendo en cuenta los objetivos que la organización trace en busca de su propio desarrollo.

Es importante identificar el FODA de la empresa, el desenvolvimiento o desarrollo del personal, el compromiso que tienen con la organización, realizando evaluaciones 360°, con el fin de establecer también capacitaciones o talleres que permitan al personal el desarrollo de sus competencias y crear el modelo de gestión

del conocimiento idóneo para la organización. Conociendo el FODA, se podrá establecer el desarrollo de estrategias para generar desarrollo dentro de la empresa. Se recomienda establecer metas diarias, determinar tiempos de cada actividad, analizando si se cumplieron efectivamente.

Asimismo, se recomienda que los resultados obtenidos de las evaluaciones diarias del personal puedan recogerse a través de algún sistema de información o una aplicación de fácil acceso para el personal, con el fin de guiar el comportamiento del personal dentro de la organización y subsanar las observaciones posibles.

En el primer objetivo específico establecido en la investigación, se halló, efectivamente, que existe una relación entre desarrollo del personal y desarrollo organizacional; por ello, es relevante que el personal desarrolle las capacidades y habilidades necesarias para generar el desarrollo de la empresa.

Se recomienda a la empresa realizar en un primer momento evaluaciones de clima organizacional, para conocer si el personal se siente motivado y comprometido con la organización; posteriormente, establecer un cronograma de capacitaciones para el personal, y, adicionalmente, crear recompensas o premios por desempeño del personal.

Es importante que cada capacitación del personal esté orientada a resultados medibles a corto y mediano tiempo. Por lo tanto, cada trabajador, debe cumplir con el perfil del puesto que cubre, además de tener la capacidad de adaptarse a los cambios, que deberán ser informados a través de un comunicado interno por medio de un aviso en un mural, vía correo o una aplicación interna.

En el segundo objetivo específico, se encontró que existe relación entre liderazgo y el desarrollo organizacional. El desarrollo de liderazgo en el personal cumple un rol importante en la gestión; generar líderes permite a la empresa desarrollarse efectivamente. Resulta primordial que el personal brinde su opinión en temas de la empresa; el personal operativo debe expresar sus opiniones y participar activamente en eventos o actividades encaminadas para el desarrollo de la

organización; el personal administrativo deberá transmitir adecuadamente la misión y visión que la empresa tiene; el personal debe ser capaz de la toma de decisiones, considerando los valores de la organización. La política de la empresa debe ir de la mano del personal y esto debe reflejarse en el servicio que el trabajador brinda para la empresa.

Se recomienda establecer cursos virtuales, capacitar al personal, gestionar talleres de liderazgo y manejo de conflictos. El personal deberá aprender a lidiar con clientes exigentes, y utilizar su inteligencia emocional en caso de conflictos.

En el tercer objetivo específico, se encontró efectivamente relación entre manejo de cambio y el desarrollo organizacional. Por lo tanto, es importante que exista manejo de cambio del personal o adaptabilidad al cambio por parte del personal. El personal nuevo deberá adaptarse rápidamente a la empresa; y el personal que labora, debe tener la capacidad de poder manejar los cambios que puedan realizarse dentro de la organización. El personal deberá desarrollar habilidades que le permitan maximizar su tiempo.

El personal debe ser dinámico, compartir sus experiencias aprendidas para la mejora de procesos, deben tener la actitud y aptitud, para implementar nuevas herramientas que le permitan mejorar su trabajo; asimismo, deberá mantener la calma ante los cambios. Se recomienda que se desarrollen talleres sobre habilidades blandas. La empresa debe dar a conocer su sistema de comunicados, señalando la urgencia de cada comunicado para que el personal identifique cómo reaccionar y actuar ante cambios más radicales dentro de los procesos o estructura de la organización.

En el último objetivo específico, se demostró que también existe relación entre comunicación interna y el desarrollo organizacional. La comunicación interna es un factor que se debe tener en cuenta cuando se habla de desarrollo organizacional, es importante saber a quién acudir cuando tenemos dudas y a través de qué medio, para obtener respuestas inmediatas, evitando tiempos muertos. Es primordial informar de manera inmediata los cambios en las empresas para establecer tiempos,

personal, presupuesto y evitar exceso o deficiencia de algún factor mencionado con anterioridad.

Se recomienda realizar una matriz de comunicación, además de implementar una agenda virtual en la que se puedan ver los contactos de la empresa y el personal que ingresa o sale de la organización. En este sentido, es útil la compra o implementación de una app interna, donde se encuentre la matriz de comunicación y se puedan visualizar las entradas y salidas del personal.

Para concluir, la empresa debe tener en cuenta los puntos mencionados antes de implementar el modelo de gestión del conocimiento, según el comportamiento organizacional de la empresa.

REFERENCIAS

- Arceo, G. (2009). *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://bit.ly/32vhTMI>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Recuperado de <https://bit.ly/2pdpHkd>
- Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Recuperado de <https://bit.ly/2rY46Mn>
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Recuperado de <https://bit.ly/2LAoxMn>
- Brito, C. (1992). *Relaciones Humanas*. Colegio oficial de psicólogos. Recuperado de <http://www.cop.es/>
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Recuperado de <https://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Cano, A. y Dongil, E. (2014). Desarrollo personal y bienestar. Recuperado de <https://bit.ly/2GuwbDH>
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Recuperado de <https://bit.ly/2HulPU4>.
- Carrión, C. y Cuba, R. (2014). *Proceso de conversión del conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento: análisis descriptivo de la empresa "Pesquera A"* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5933>

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México: Cengage Learning.
- Desarrollo organizacional (15 de enero del 2012). *Gerencia significativa*. Recuperado de <https://bit.ly/30VvSJT>.
- Drucker, P. (1991). *La gerencia de empresas*. Recuperado de <https://bit.ly/2Zlz5Ct>.
- Gamboa, Q. (2017). *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa manufacturera productora de gelatina* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2XeVOi9>
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Garvin, D. (1998). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. 71(4) 78-91. Recuperado de <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization?autocomplete=true>
- Gástelo, Y. y Porras, A. (2014). *Propuesta de gestión del conocimiento para la empresa Fábrica de dulces King Kong Lambayeque S.R.L.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2M3cEhB>.
- George, A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Continental.
- Guédez, V. (2003). *Aprender a emprender: De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Caracas, Venezuela: Planeta.

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4ª ed.). Recuperado de <https://bit.ly/2FeWBsr>
- Hernández, F. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Hernández, M. (2010). Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2EKK2F6>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hurtado, P. (2018). *Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en los trabajadores de la sede del Gobierno regional* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://bit.ly/2GbIRQ0>
- Kumar, T. N. (2015). Knowledge management in higher educational institutions in India. *Trends, Challenges & Innovations in Management*, 233-236.
- Leiter, N. (2007). Gerencia del conocimiento: modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. Recuperado de <https://bit.ly/2Yfw4IF>
- Liberona, D. (2013). *Análisis de las estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento realizado en las empresas chilenas* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://bit.ly/2GDkBJ1>
- López, F. y Jiménez, M. (2009). La gestión del conocimiento en las organizaciones sanitarias. *Evidentia: Revista de enfermería basada en la evidencia*, 6(27). Recuperado de <https://bit.ly/30WfiJZ>

Gestión (22 de noviembre 2015). Los objetivos de la organización están sustentados en la gestión del conocimiento. Recuperado de <https://bit.ly/2Jxk6iZ>

Lussier, N. y Achua, F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª ed.). Recuperado de <https://bit.ly/2HpWTwa>

Martínez, M. (2011). *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://bit.ly/2JxIXV2>.

OCDE y Banco Mundial (2002). Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. Recuperado de <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>

Muñoz, B. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid, España: Mc Graw-hill Interamericana de España.

Nonaka, L. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento; cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F., México: Oxford University Press.

Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://bit.ly/2fPfl1g>

Rivas, L. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios gerenciales*. Recuperado de <https://bit.ly/2Mf3a2J>

Salazar, J. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Revista Intangible Capital*, 17(1), 129-134. Recuperado de <https://bit.ly/2y7qwPI>.

- Segovia, R. (2013). *Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2WAm9u4>
- Suarez, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Talledo, M. (2013). Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2Ec2dFg>.
- Tamayo, M. (2013). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). México D.F., México: Limusa. Recuperado de <https://bit.ly/2xKao4h>.
- Tarí, J. y García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad: Una revisión de la Literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3),139-152. Recuperado de <https://bit.ly/30A2gla>.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, (12), 235-254. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Suares, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Ibérica.
- Sullón, O. (2018). *La gestión de calidad en la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro ferreterías de la ciudad de Tingo María, año 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2MgiOwd>

Torres, K. y Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Negotium*. Recuperado de <https://bit.ly/2SjxB8N>.

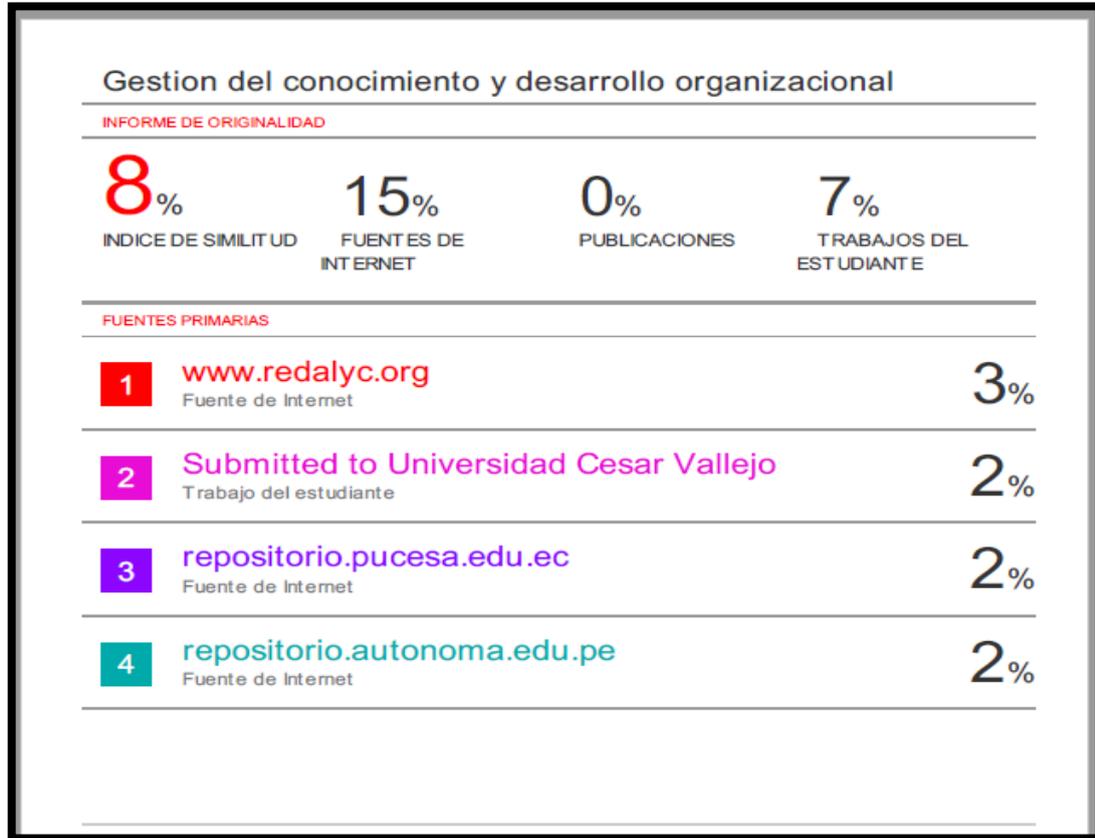
Vélez, R. (2018) Implicaciones y retos del desarrollo organizacional. *Desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://bit.ly/2YndTOV>

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Recuperado de <https://bit.ly/2Y6nc1N>

ANEXOS

ANEXO 01

INFORME SOFTWARE ANTIPLAGIO



ANEXO 02

INSTRUMENTO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN: A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

EDAD: Mayores de 25

SEXO: Ambos:

TIPO DE CONTRATO: Sujeto a Modalidad

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

PARTE I: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Nº	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
DESARROLLO PERSONAL						
1	Asisto a mi centro de trabajo sin inconvenientes regularmente.					
2	Asisto a las reuniones que se programan en la empresa.					
3	Asisto a las capacitaciones que en la empresa se programan.					
4	Informo previamente de algún inconveniente que me impida presentarme a mi centro laboral.					
5	Asisto a mi centro de trabajo en mi horario establecido.					
6	Realizo las actividades que me designan en el tiempo indicado.					
7	Determino tiempos para organizar mis labores del día.					
8	Me siento cómodo trabajando en mi centro de labores.					
LIDERAZGO						

9	Participo activamente en los eventos de integración dentro de la empresa.					
10	Brindo mi opinión referente a un tema dentro de la organización.					
11	Me siento conforme con los incentivos económicos que recibo de la empresa.					
12	Considero que es importante recibir charlas motivacionales.					
13	Me siento motivado en mi centro de trabajo.					
14	Practico todos los valores establecidos por la empresa.					
MANEJO DE CAMBIO						
15	Aprendo rápidamente las nuevas funciones que me indiquen en mi centro laboral.					
16	Actúo de acuerdo con las políticas establecidas de la empresa con el fin de lograr la visión establecida.					
17	Investigo nuevos métodos o habilidades que me permitan mejorar.					
18	Implemento en mi trabajo nuevas herramientas que me permitan realizar un trabajo efectivo.					
19	Comparto mis experiencias aprendidas para la mejora de procesos.					
COMUNICACIÓN INTERNA						
20	Hago parte de mí la misión y visión establecida por la empresa.					
21	Recibo información constantemente de los cambios que se realizan dentro de la empresa.					
22	Recibo de manera pronta los comunicados de la empresa.					
23	Notifico rápidamente de algún inconveniente que se presente.					
24	Recibo respuesta inmediata de algún problema en la empresa.					

PARTE II: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nº	ÍTEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS						
1	Me establezco metas dentro de mis actividades en el día.					
2	Determino tiempos para cada actividad que realizo.					
3	Analizo lo que requiero para cumplir efectivamente mi tarea.					
4	Evalúo los posibles resultados de mi trabajo.					
5	Examino el resultado final de mi trabajo.					
6	Recibo capacitación según mi puesto de trabajo.					
7	Me felicitan del resultado final de mi trabajo.					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS						
8	Reconozco la importancia de mi trabajo en mi centro laboral.					
9	Respeto opiniones de cada compañero.					
10	Organizo mi trabajo según el objetivo establecido por la empresa.					
11	Ayudo a mis compañeros, motivándolos.					
12	Recibo retroalimentación de mi desarrollo laboral en mi trabajo.					
13	Establezco fácilmente comunicación con mis compañeros.					
TOMA DE DECISIONES						
14	Realizo una autoevaluación de mi trabajo.					
15	Tengo presente los pro y contra antes de tomar decisiones al realizar mis actividades.					
16	Soy reservado(a) respecto a las políticas establecidas por la empresa.					
17	Resuelvo con destreza las dificultades que se me presentan en el trabajo.					

MANEJO DE CONFLICTOS

18	Mantengo la calma ante un inconveniente.					
19	Analizo la magnitud de los problemas que se me presentan con el fin de tomar la mejor decisión.					
20	Identifico el área responsable a la que debo acudir ante un inconveniente.					
21	Solicito ayuda a mis compañeros ante alguna actividad que desconozco.					
22	Comunico a mis jefes inmediatos si se presentó algún problema.					
23	Manifiesto algún malestar o incomodidad que presente en el trabajo.					
24	Llego a un acuerdo en caso de opiniones diferentes con los clientes, compañeros y jefes.					

ANEXO 03

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS
			Tipo de investigación	Población		
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la relación entre gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: ¿En qué medida el desarrollo personal se relaciona con el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019? ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019? ¿En qué medida el manejo de cambio se relaciona con el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019? ¿En qué medida la comunicación interna se relaciona con el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Identificar la relación que existe entre el desarrollo personal y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019 Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019 Identificar la relación que existe entre el manejo de cambio y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019 Identificar la relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: H1: Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: H1: Existe una relación significativa entre el desarrollo personal y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019 H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019 H1: Existe una relación significativa entre el manejo de cambio y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019 H1: Existe una relación significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019</p>	Correlacional	60 trabajadores	<p>Variable 1: Autor: Juan Nestor Anticona Samana Año: 2019 Ámbito de aplicación: Empresarial Forma de administración: Individual y colectiva.</p>	<p>El análisis propuesto consideró los siguientes pasos:</p> <p>Para la organización de los datos recolectados, se implementó una base de datos de las variables en estudio, las cuales se sometieron a un análisis estadístico con el programa SPSS, para obtener las correlaciones.</p> <p>Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos; además de su distribución y confiabilidad. En el análisis de los resultados, se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos, se establecieron los niveles de asociación, y se contrastaron hipótesis.</p> <p>Se presentaron tablas y figuras por variable. Se reflexionaron y discutieron los resultados, por variables.</p> <p>Se elaboraron conclusiones y recomendaciones.</p>
			Nivel de investigación	Tamaño de la muestra		
			Cuantitativa	60 trabajadores		

Validación del instrumento GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Huga Flores Vilca

DNI: 013.24100

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- *Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo
- *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Huga Flores Vilca

DNI: 013.24100

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- *Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo
- *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: VÁSQUEZ RUIZ SEGUNDO 2010

DNI: 17258481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

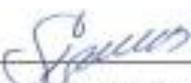
Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: VÁSQUEZ RUIZ SEGUNDO 2010

DNI: 17258481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico [x]

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


Firma del Experto Informante.

ANEXO 05

TABULACIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	4
3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4
8	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3
9	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4
10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
12	5	5	3	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4
13	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
14	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3
15	5	5	3	3	5	4	3	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
17	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	3
18	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4
19	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
20	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
21	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4	5	3	3	3	3
22	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4
23	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
24	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4	3	3	3	2	3
25	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4
27	3	4	5	5	3	3	5	4	5	3	3	3	5	3	5	4	4	3	3	4	5	5	4	3
28	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
29	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5	3	4
30	5	5	3	3	5	3	3	4	3	5	5	5	3	5	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3
31	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3
32	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	5	4	5	4	4	2	3	3
33	5	4	3	3	5	3	3	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3
34	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
35	5	4	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
36	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4
37	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
38	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3
39	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4
40	5	3	4	4	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3
41	5	5	3	3	5	3	3	4	3	5	5	5	3	5	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3
42	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	2	3	3	3	4	4	2	3
43	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	2	3
44	5	4	3	3	5	3	3	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3
45	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
46	5	4	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
47	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4
48	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4
49	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3
50	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4
51	5	5	3	3	5	3	3	4	3	5	5	5	3	5	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3
52	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	2	3	3	3	4	4	2	3
53	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	2	3
54	5	4	3	3	5	3	3	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3
55	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
56	5	4	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
57	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4
58	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4
59	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3
60	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4

ANEXO 07

CONSENTIMIENTO DE LA EMPRESA



Lima 22 de Mayo de 2019



"año de la Lucha Contra la Corrupción e Impunidad"

La Srta. Liliana Mancilla Paredes identificado con DNI N°42249775; Jefe de Recursos Humanos de la empresa Mambrino S.A.C. con RUC: 20101904874.

Certifica:

Que el Sr. JUAN NESTOR SAMANA ANTICONA, identificado con DNI N°46184678, se encuentra realizando su tesis denominada, "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MAMBRINO S.A.C.SAN ISIDRO -2019", en la presente fecha.

Se expide el presente certificado para los fines que estime conveniente.

Atentamente.

Liliana Mancilla Paredes

Jefe de RRHH