



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2016**

**Para obtener el Título Profesional de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por el Bachiller:**

**MIGUEL ÁNGEL HURTADO SÁNCHEZ**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2018**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En Huánuco, siendo las 10:00 horas del día 07 de Diciembre de 2018, en las instalaciones del local de la Universidad Alas Peruanas – Filial Huánuco, se inició la Sesión Pública de Sustentación de Tesis, ante el Jurado constituido por los señores:

<b>PRESIDENTE</b>	DR. JAVIER MENDOZA BALAREZO
<b>SECRETARIO</b>	DRA. CECILIA REÁTEGUI VALLADOLID
<b>MIEMBRO</b>	MG. ZÓSIMO E. CASTILLO LOVATÓN

El postulante al Título Profesional de Licenciado em Administración y Negocios Internacionales:

**BACHILLER: HURTADO SÁNCHEZ, MIGUEL ÁNGEL**

Procedió a la Sustentación de Tesis Titulada:

**“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO- 2016”**

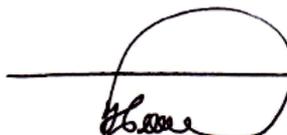
Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formulados por los señores miembros del Jurado, de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias y concluido este acto, se realizó la votación correspondiente, resultando el ponente:

*Aprobado por Unanimidad.*

En fe de lo cual se asentó la presente Acta que firman el Señor Presidente y los demás miembros del Jurado.

  
DR. JAVIER MENDOZA BLAREZO  
Presidente  
N° Colegiatura: *C.P.P. 2+0034*



  
DRA. CECILIA REÁTEGUI VALLADOLID  
Secretario  
N° Colegiatura: *CIP N° 209981*



  
MG. ZÓSIMO E. CASTILLO LOVATÓN  
Miembro  
N° Colegiatura: *C.P.P. 0217305*



## DEDICATORIA

*A Dios y a mis padres por darme su apoyo moral e incondicional para ser persona de bien con futuro profesional.*

***Miguel Ángel***

## AGRADECIMIENTO

*De manera especial deseo hacer extensivo mi agradecimiento a los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación, Escuela Profesional de Administrativas y Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas Filial Huánuco por haberme brindado la orientación del caso durante estos años en mi formación profesional.*

***El autor***

## RESUMEN

La presente investigación titulada: Cultura Organizacional en la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2016, tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2016. El tipo de investigación es no experimental de alcance correlacional, con un diseño correlacional-transversal. La población lo conformaron 580 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco y la muestra de tipo probabilística conformado por 166 trabajadores. El instrumento utilizado fue el cuestionario que midieron a las variables y sus dimensiones.

Los resultados indican que en relación entre la selección de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016 se tiene una aceptación de un 27.1 % y 33.1 % respectivamente, entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco-2016 se tiene una aceptación de 30.1 % y 38 % respectivamente. En cuanto a determinación de la relación entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016 se tiene una aceptación del 33.7 % y 30.7 % respectivamente y entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco-2016 se tiene una aceptación 38.6 % y 35.5 % respectivamente. Del mismo modo en la prueba de hipótesis como el Chi cuadrado calculado (12.953) es menor que el Chi cuadrado tabulado o crítico (26.296), entonces se acepta la hipótesis nula, es decir, existe independencia entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2016.

**Palabra clave:** Cultura organizacional y gestión de conocimiento, capacitación de personal, estilo administrativo.

## ABSTRACT

The present investigation titled: Organizational Culture in the knowledge management of the Provincial Municipality of Huánuco-2016, has as main objective to determine the relation that exists between the organizational culture and the knowledge management in the workers of the Provincial Municipality of Huánuco-2016. The type of research is non-experimental with a correlational scope, with a cross-correlational design. The population consisted of 580 workers from the Provincial Municipality of Huánuco and the sample of probabilistic type conformed by 166 workers. The instrument used was the questionnaire that measured the variables and their dimensions.

The results indicate that in relation between the selection of personnel and the values in the Provincial Municipality of Huánuco-2016 there is an acceptance of 27.1% and 33.1% respectively, between the selection of personnel and the administrative style in the Provincial Municipality of Huánuco - 2016 there is an acceptance of 30.1% and 38% respectively. Regarding the determination of the relationship between personnel training and values in the Provincial Municipality of Huánuco-2016, there is an acceptance of 33.7% and 30.7% respectively, and between personnel training and administrative style in the Provincial Municipality of Huánuco- 2016 we have 38.6% and 35.5% acceptance respectively. In the same way in the hypothesis test like the calculated Chi square (12.953) is smaller than the tabulated or critical Chi square (26.296), then the null hypothesis is accepted, that is, there is independence between the organizational culture and knowledge management in the workers of the Provincial Municipality of Huánuco-2016.

**Keyword:** Organizational culture and knowledge management, personnel training, administrative style.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	xi

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Formulación del Problema.....	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos.....	15
1.3. Objetivos de la Investigación.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación del Estudio .....	16
1.4.1. Justificación .....	16
1.4.2. Importancia .....	17
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	17

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio.....	18
2.1.1. A nivel local.....	18
2.1.2. A nivel nacional.....	20
2.1.3. A nivel internacional.....	25
2.2. Bases Teóricas.....	27
2.2.1. Cultura organizacional .....	27
2.2.2. Tipos de cultura organizacional .....	30
2.2.3. Características de la cultura organizacional .....	33
2.2.4. Clasificación de la cultura organizacional .....	34
2.2.5. El conocimiento organizacional.....	34
2.2.6. Gestión del conocimiento.....	36
2.2.7. Proceso de gestión del conocimiento .....	38
2.2.8. Evaluación de la gestión del conocimiento .....	40
2.2.9. La gestión del conocimiento en la empresa.....	41
2.2.10. Cultura de la organización orientada a la gestión .....	42
2.2.11. Cambio hacia una cultura de gestión.....	43
2.2.12. Importancia en la cultura organizacional.....	46
2.2.13. Cultura y subcultura organizacional.....	47
2.2.14. Personalidades de la cultura organizacional.....	48
2.2.15. Satisfacción y desempeño laboral .....	49
2.2.16. El empleado.....	50
2.3. Definición de términos.....	50

2.4. Hipótesis.....	53
2.4.1. Hipótesis general .....	53
2.4.2. Hipótesis específicos .....	53
2.5. Variables.....	53
2.5.1. Definición conceptual de la variable.....	53
2.5.2. Operacionalización de variables .....	54

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. Tipo y Nivel de la investigación .....	55
3.1.1. Tipo de la investigación.....	55
3.1.2. Nivel de investigación .....	55
3.1.3. Diseño de la investigación .....	55
3.2. Descripción del ámbito de la investigación .....	56
3.3. Población y muestra .....	56
3.3.1. Población .....	56
3.3.2. Muestra .....	57
3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos.....	58
3.4.1. Técnicas.....	58
3.4.2. Instrumentos .....	58
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento .....	59
3.5.1. Validez .....	59
3.5.2. Confiabilidad del Instrumento.....	59
3.6. Plan de Recolección y Procesamiento de datos.....	60
3.6.1. Plan de recolección.....	60
3.6.2. Procesamiento de datos .....	60

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIONES**

4.1. Tratamiento de resultados e interpretación .....	61
4.2. Presentación de resultados .....	61
4.3. Prueba de hipótesis.....	70
4.4. Discusión de resultados .....	80

CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84

#### **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	89
Anexo 2: Instrumento de recolección de la información .....	90
Anexo 3: Ficha de validación .....	92
Anexo 4: Autorización para aplicar el instrumento de investigación.....	98
Anexo 5: Evidencias fotográficas .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.....	56
<b>Tabla 2.</b> Tamaño de muestra por estratos según afijación proporcional....	58
<b>Tabla 3.</b> Especificación de currículum vitae .....	62
<b>Tabla 4.</b> Hora de llegada y de salida.....	63
<b>Tabla 5.</b> Contratación de personal .....	64
<b>Tabla 6.</b> Desempeño del personal .....	65
<b>Tabla 7.</b> La capacitación se debe priorizar.....	66
<b>Tabla 8.</b> Calidad de los servicios .....	67
<b>Tabla 9.</b> Mejorar el nivel de competencia.....	68
<b>Tabla 10.</b> Reuniones periódicas para analizar la gestión.....	69

### **Tablas de Contingencia:**

<b>Tabla de Contingencia 1.</b> Relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento.....	70
<b>Tabla de Contingencia 2.</b> Currículo y la hora de salida y entrada .....	72
<b>Tabla de Contingencia 3.</b> Relación entre contratación de personal y desempeño del personal .....	74
<b>Tabla de Contingencia 4.</b> Relación entre priorizar la capacitación y la calidad de servicios .....	76
<b>Tabla de Contingencia 5.</b> Relación entre mejorar el nivel de competencia y reuniones para analizar la gestión.....	78

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1.</b> Especificación de currículum vitae.....	62
<b>Gráfico 2.</b> Hora de llegada y de salida.....	63
<b>Gráfico 3.</b> Contratación de personal.....	64
<b>Gráfico 4.</b> Desempeño del personal .....	65
<b>Gráfico 5.</b> La capacitación se debe priorizar .....	66
<b>Gráfico 6.</b> Calidad de los servicios .....	67
<b>Gráfico 7.</b> Mejorar el nivel de competencias.....	68
<b>Gráfico 8.</b> Reuniones periódicas para analizar la gestión.....	69

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la gestión de conocimientos, a partir del instante en que cada miembro del personal da inicio sus labores hasta que las culmina sus actividades, la mayor parte del ejercicio de su vida como profesional se ve influenciada por las políticas regulan su ejercicio laboral, en relación con los jefes de área y encargados de las direcciones y gerencias, los compañeros, así como también por las experiencias cotidianas que surgen como parte de su ejercicio profesional.

De los aportes teóricos analizados, deducimos que dentro de una buena gestión de una empresa o institución genera competitividad y calidad de servicio y este aspecto se encuentra respaldado por una buena cultura organizacional y gestión de conocimiento, en caso contrario redundará negativamente en el personal.

La inclusión de una cultura organizacional como estrategia en una empresa, es de gran importancia debido a que proporciona modelos de vida que pueden ser seguidos y considerados como guías para la estructuración de procesos más adecuados para la toma de decisiones, constituyéndose de este modo como un aspecto determinante dentro de la organización. En referencia a la municipalidad provincial de Huánuco, la implementación de una cultura organizacional en la gestión del conocimiento, procura la búsqueda de principios, de conocimientos y de valores entre el personal que labora en dicha institución con el propósito de que puedan propender hacia una formalización y ordenamiento como institución en un futuro cercano.

Gestionar el conocimiento no constituye una tarea fácil, sobre todo en el entorno de la Municipalidad Provincial de Huánuco en la cual se requiere cualidades de liderazgo estratégico así como de una cultura abocada a la promoción del pensamiento; el sin embargo debemos entender que dicha cultura por sí sola no produce prácticas relacionadas con la gestión de conocimientos, las características complejas producidas a raíz de la globalización y los altos niveles de competencia, así como debido a la valoración de los activos, el dinamismo que conlleva a innovaciones bastante

rápidas y frecuentes, constituyen verdaderos retos para lograr la administración del conocimiento en una institución o en una organización empresarial y que exigen una respuesta adecuada de aquellos que tienen su conducción.

El objetivo de esta investigación es la determinación de la relación presente entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco durante el año 2016.

En este sentido, el presente trabajo contemplo los siguientes apartados.

**El Capítulo I:** Se presenta el problema de investigación, incluyendo el planteamiento del mismo, así como la formulación de los problemas a nivel general y específico, del mismo modo la, la justificación e importancia del estudio y las limitaciones de la investigación.

**El Capítulo II:** Se indican los antecedentes de locales, nacionales e internacionales relacionados con el tema de estudio, las bases teóricas, definición de términos, hipótesis general, hipótesis específicas, variables y operacionalización de las variables.

**El Capítulo III:** Nos centramos en las metodologías a las cuales se ha recurrido para llevar adelante el estudio, se indica también la población y muestra de las cuales se han recogido los datos así como las técnicas que se han empleado para su procesamiento e interpretación.

**El Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados obtenidos durante la recolección de la información y el procesamiento de la misma con ayuda de la estadística y el análisis e respectivo; se muestran también la discusión realizada después del análisis de los resultados, poniendo énfasis en los objetivos del trabajo de investigación con los referentes bibliográficos, la prueba de la hipótesis y el aporte de esta investigación.

**El autor**

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

El mundo moderno muestra cada vez más interés en la innovación con el propósito de mejorar sus sistemas de productividad en sus empresas, es por este motivo que se está dando énfasis a la cultura organizacional como a la gestión del conocimiento. La definición de innovación se encuentra permanentemente presente en el pensamiento de los individuos componiendo una especie de *startup*. En este contexto, estudian exhaustivamente el tema y de manera permanente, participan de conferencias y buscan en todo lugar aquellos elementos que puedan constituir la clave del éxito.

Por increíble que parezca, muchas de estas personas fracasan en la identificación del principal acceso a la innovación, es decir e identificar a la cultura organizacional para este propósito en toda empresa u organización. Si nos preguntamos cuáles son las características comunes entre las empresas nuevas y con gran éxito y aceptación como el caso de Facebook, Google o Instagram frente a otras de mayor antigüedad como es el caso de Apple, 3M o IBM; todas estas organizaciones, ya sea con la ayuda de una visión del mundo diferente o debido a su capacidad de poder reinventarse, tuvieron la capacidad de ubicarse entre aquellas organizaciones más innovadoras a nivel mundial, sin embargo esto no lo han logrado debido a su enorme capital o su empeño, sino que fue conseguido con ayuda de una cultura empresarial sólida de innovadora.

La característica principal de la cultura en Latinoamérica fue entendida como la cultura de la identidad, todos los valores, las motivaciones y las creencias así como la interpretación que se proporciona al sentido de los eventos significativos, producto de experiencias que fueron compartidas por los integrantes de una colectividad y que se transmitieron de generación en generación, caracterizan esta cultura de identidad.

Empresas como Mabe, el líder de electrodomésticos en México con presencia global es un caso que muestra este punto. La compañía está actualmente transformando su centro de innovación de 400 empleados y 25 años de existencia de una estructura que se basaba en la “planeación de productos” para determinar en qué proyectos debería estar trabajando, es la información que proporcionan los usuarios.

En cuanto a la gestión del conocimiento en el mundo y américa latina se puede afirmar que las características actuales de los entornos empresariales, en los cuales destacan la alta complejidad y un alto nivel competitivo, gradualmente convierten a la gestión del conocimiento y un aspecto de carácter protagónico y de gran importancia que permitirá el aseguramiento de la sostenibilidad temporal de dichos negocios y organizaciones empresariales a nivel mundial. En la práctica, el proceso de globalización de todas las relaciones de tipo comercial, el cada vez más creciente desarrollo de la tecnología, la crisis global y el surgimiento de sectores de acelerado crecimiento, provocan que aquellas habilidades que permiten la obtención de información y la capacidad para transformarla en conocimiento un fin para ser fluido en la organización y su puesta en práctica, constituyen la mejor ventaja con las cuales pueden enfrentar al alto nivel competitivo del entorno y para hacer frente al reto que constituye un mejor entendimiento de sus clientes o usuarios.

Los gobiernos locales actualmente juegan un papel de gran importancia en la sociedad, puesto que estas organizaciones tienen el encargo de cubrir la satisfacción de las necesidades de la comunidad, ya sea a través de los servicios que brindan o por las características que reúnen estos servicios para el logro de sus objetivos y de sus metas.

La Municipalidad Provincial de Huánuco cuenta con el propósito comisión de garantizar y promover la atención de la población tanto a nivel individual como a nivel colectivo y para ello se requiere de liderazgo estratégico y de una estrategia vinculada a culturas que tengan la capacidad de lograr la promoción del pensamiento y del compartir colectivo, sin embargo, por sí sola, la cultura no puede producir actividades de gestión de conocimiento, por lo que la administración de dicho conocimiento, la capacitación del personal y las complejidades derivadas del proceso de la globalización constituyen problemas muy frecuentes que requieren de respuestas.

Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio que haga posible la determinación de la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, estudiar el fenómeno a partir de datos obtenidos en una organización como la Municipalidad Provincial de Huánuco y luego, con base en los resultados obtenidos, buscar alternativas de solución pertinentes.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación entre la selección de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016?
- ¿Cuál es la relación entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016?
- ¿Cuál es la relación entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016?
- ¿Cuál es la relación entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huanuco-2016?

### **1.3 Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre la selección de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016
- Determinar la relación entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016
- Determinar la relación entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016
- Determinar la relación entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la municipalidad Provincial de Huanuco-2016.

### **1.4 Justificación del Estudio**

#### **1.4.1 Justificación**

La presente investigación con respecto al problema planteado y su alternativa de solución tiene una real importancia y trascendental debido que desea evaluar y demostrar la relación entre la cultura organizacional en la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco año 2016.

Por lo tanto la presente investigación se justifica por su:

**Relevancia social:** El presente trabajo aportará a la sociedad puesto que al determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, permitirá aplicar estrategias para mejorar las variables investigadas.

**Valor teórico:** El presente trabajo de investigación contiene valor teórico, puesto que incluye información teórica y científica

actualizada respecto a las variables investigadas y sus dimensiones con todos sus enfoques y características y satisfacción del usuario.

Utilidad metodológica: El presente estudio contribuirá con la validación de instrumentos de medición para las variables investigadas que pueden ser utilizadas en otros contextos, por lo tanto presente material servirá como referencia a otros investigadores que están interesados en realizar investigaciones similares.

#### **1.4.2 Importancia**

El presente trabajo de investigación es importante porque analizó la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco y los resultados obtenidos que puedan servir de referencia para tomar algunos correctivos por parte de los funcionarios.

#### **1.5 Limitaciones de la Investigación.**

Durante el desarrollo de esta tesis de investigación se han presentado dificultades para la obtención de información durante las encuestas realizadas a los trabajadores debido a que no están acostumbrados a este tipo de preguntas. También su tuvo limitaciones respecto a los antecedentes locales que existen muy pocos en relación al tema investigado, por lo que se consideró investigaciones con temas colaterales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del Estudio.**

##### **2.1.1. A nivel local**

Figuroa (2012), en su trabajo de investigación denominado “De qué manera influye el clima laboral en la atención al cliente de la Empresa de Transportes GM Internacional – Huánuco 2012” –Universidad de Huánuco. El objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre el clima laboral y la calidad de servicio. El autor concluye:

Se logró aceptar la hipótesis alterna (H1) y rechazar la Hipótesis Nula (Ho) ya que los resultados estadísticos obtenidos indican que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la calidad de servicio al cliente, ya que el coeficiente de correlación de 0.78; es decir alta y positiva.

Indudablemente, el clima laboral es uno de los aspectos fundamentales de este estudio que se relacionan, nuestro; la relación que establece el autor de esta variable con la calidad de servicio, citando sus propias palabras es alta y positiva. Para lograr un clima laboral adecuado, de manera directa o de manera indirecta se debe recurrir a la gestión del conocimiento, en este sentido la conclusión a la que aborda el autor servirá para orientar las conclusiones propias este estudio y, en definitiva, como un

importante elemento en nuestra etapa de contrastación de resultados.

Ratto (2010), “Factores relacionados con las actitudes laborales de los servidores del sector público de Huánuco”- Universidad Nacional Hermilio Valdizan. El objetivo general de la investigación es determinar los factores relacionados con las actitudes laborales. El autor llega a las siguientes conclusiones:

- Las causas principales que genera las actitudes negativas de los servidores públicos son la poca estabilidad en el trabajo, comunicación poco fluida y clara, pocas ocasiones de ascenso y promoción profesional, deficientes beneficios sociales establecidos para los empleados.
- Los factores principales de la poca comunicación existente entre los servidores públicos son los chismes, la poca asertividad y empatía, el murmullo individual y grupal y la permanente infidencia.
- La inconsistencia, y fluctuación laboral en los empleados y la carencia de los puestos de trabajo están generando tensión, preocupación y ansiedad en los servidores profesionales del sector público generando problemas personales y profesionales.
- Se requiere una capacitación y actualización permanente de todos los servidores del sector público de Huánuco, para afianzar sus competencias, capacidades y habilidades profesionales.

Un aspecto importante de la investigación realizada por este autor, es que ésta ha sido realizada en instituciones públicas ya que se relaciona directamente con el tipo de institución en la cual llevaremos a cabo el presente estudio; más importantes aún son las conclusiones a las cuales aborda en las cuales se destacan los factores que determinan las actitudes que tienen estos trabajadores en la realización de su labor. Aunque en su mayoría los factores señalados sirven de condicionantes para actitudes negativas, se

menciona también que hace falta la implementación de procesos para la capacitación y la actualización de dichos trabajadores, un aspecto que tendremos en cuenta en el desarrollo de esta investigación.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Godoy (2013) La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga – Ica. El objetivo general es determinar la relación entre la cultura organizacional y la calidad de vida laboral. El autor concluye:

- Se verificó que, efectivamente, la cultura organizacional se relaciona directamente con la calidad de la vida laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, con un nivel de confianza del 95%
- Los resultados de esta investigación demuestran estadísticamente un grado de relación muy fuerte entre los artefactos de la cultura organizacional y la calidad de la vida laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica a nivel de significación de 0.05.
- Se evidencia una relación estadística muy fuerte estadísticamente entre los valores de la cultura organizacional y la calidad de la vida laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica a nivel de significación de 0.05.

El primer antecedente nacional que hemos considerado demuestra que, efectivamente, la cultura organizacional tiene una influencia directa y positiva en un aspecto fundamental de la vida del personal de una institución, en este caso su vida laboral. El autor demuestra estadísticamente que el vínculo entre estas dos variables es muy fuerte y determinante. Teniendo en cuenta que la investigación se

ha llevado a cabo en una institución relativamente grande como es el caso de una institución de nivel universitario, consideramos que el nivel organizativo así como la cantidad de personal sometida a estudio, tienen una gran similitud con la institución en la cual se ha desarrollado la presente investigación, por tanto sus conclusiones son de gran relevancia para nuestra contrastación de resultados que se llevará a efecto en capítulos posteriores.

Llanos (2013), En su trabajo de investigación que lleva por título: “Influencia de los factores de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal del centro médico especializado ESSALUD- Casa Grande distrito de Casa Grande”- Universidad Nacional de Trujillo, donde el objetivo fue determinar la influencia de los factores de la cultura organizacional en el desempeño laboral, el autor concluye:

- El tipo de cultura que se da en el Centro Médico Especializado ESSALUD Casa Grande, es la cultura del clan, esta se manifiesta de diversas maneras dentro de la dinámica institucional y el comportamiento de sus trabajadores. El 82% de los trabajadores reconocen que en la institución no solo está presente el trabajo si no también la socialización entre ellos, ya que tratan de fortalecer sus lazos como compañeros de trabajo, realizando actividades como reuniones sociales fuera de la institución, participación de eventos deportivos, celebraciones de cumpleaños etc. Si bien todos los comportamientos no son enseñados, la mayoría de ellos son aprendidos, en donde cada uno llegan a adaptarse a la forma de trabajo y a la imagen que proyecta la institución.
- El liderazgo se evidencia a través de un liderazgo democrático, en donde el 85.29% del personal afirman que la dirección comparte las decisiones con el equipo, hace partícipe a los subordinados en la toma de decisiones y les permite a los

trabajadores opinar según su área de acción, para que juntos puedan contribuir con el adecuado funcionamiento de la institución. Ante la presencia de un liderazgo democrático este influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores ya que gracias a ello el 50% del personal médico, el 56% del personal asistencial y el 62.5% del personal administrativo tienen la opción de implementar estrategias nuevas que les ayude a cumplir con sus funciones y objetivos de la manera que ellos crean conveniente.

Este segundo antecedente nacional que hemos considerado, muestra también como variable independiente a la cultura organizacional; en este caso el autor describe que la población sometida estudio demuestra una cultura organizacional de clan, la misma que favorece la práctica democrática de las labores en la institución, manifestando costumbres relacionadas al liderazgo democrático y a la búsqueda constante de las mejoras en referencia a sus capacitaciones y desarrollo laboral. Los porcentajes a los que hace referencia el investigador demuestran que ha sido el personal asistencial los que han logrado una mejor práctica democrática en el desarrollo de sus labores cotidianas, logrando desarrollar un trabajo coordinado y en equipo con sus colegas, lo que ha traído como consecuencia el desarrollo y el crecimiento institucional. Esta investigación demuestra que la práctica adecuada y el desarrollo de una cultura organizacional es un aspecto fundamental al cual deben aspirar todas las organizaciones que tienen como propósito el logro de sus metas propias con la finalidad de mejorar su productividad y el nivel de vida de su personal.

Maturrano (2012), “El clima organizacional como factor de eficiencia laboral en la oficina general de administración del Ministerio de Producción” -Universidad Nacional del Centro, el objetivo general del presente estudio es determinar la influencia del clima organizacional en la eficiencia labro al, el autor concluye:

- El conocimiento, evaluación y mejora del clima organizacional permite a las empresas conocer las debilidades que ostentan para luego convertirlas en fortalezas, y que estas luego logren el desarrollo eficiente de la entidad.
- La veracidad y seriedad de los resultados obtenidos en esta investigación, se debieron a que los conjuntos de su población fueron seleccionados teniendo en cuenta las edades entre los 30 y 50 años (edad productiva), así como también el grado de instrucción que en su mayoría fue haber culminado la educación secundaria.
- ...Los entes jerárquicos, se preocupan por el bienestar de los empleados, haciendo que la mayoría de ellos se sientan comprometidos y satisfechos de ser parte de dicha entidad.
- Los resultados indican que un clima organizacional apropiado permite al personal jerárquico y a los empleados desenvolverse con seguridad y entusiasmo en las tareas designadas, haciendo que la productividad y los servicios que se ofrecen sean cada vez más eficaces, eficientes y de alta calidad.

Los resultados son los cuales aborda este investigador, demuestran una vez más la eficacia de la implementación de una cultura organizacional que permite la evaluación y el análisis del tipo de relaciones que se establecen entre el personal de una institución y cómo se relaciona este clima laboral con su productividad; el manejo adecuado de los resultados del diagnóstico del clima laboral permiten, tanto a las gerencias como al personal de planta, conocer sus fortalezas y debilidades para poder reconsiderar las y aprovecharlas con la finalidad de mejorar las condiciones en las cuales el personal desarrolla sus labores con el firme propósito de encontrar las mejores condiciones para que sean más productivos, más eficientes y más eficaces.

Martínez (2010), “Gestión de Directores y Cultura Organizacional en Instituciones Educativas de Secundaria – RED N° 7 del Callao” – Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre la gestión de directores y la cultura organizacional, las conclusiones fueron:

- Se puede determinar la relación que existe entre la gestión educativa de los directores y la cultura organizacional, confirmando una relación directa entre las variables planteadas, es decir a una buena gestión educativa le corresponde una alta cultura organizacional.
- Con respecto a la gestión educativa que realizan los directores, los resultados evidenciaron que las relaciones interpersonales son buenas (71.40%), su capacidad de liderazgo es buena (61.90%), la toma de decisiones es buena (57.10%) y la planificación estratégica también es buena (47.60%).
- Se demuestra por la prueba chi cuadrado efectuada ( $p < 0.05$ ) que la relación o asociación entre las dos variables gestión educativa y cultura organizacional es significativa, por lo tanto las dos variables guardan estrecha relación.

En referencia al estudio citado en párrafos inmediatamente anteriores, podemos mencionar que un aspecto destacable del mismo es el hecho de haber sido realizado en instituciones educativas de nivel secundario; para nadie es una sorpresa de que el personal, principalmente el personal docente, que labora en estas instituciones está sometido a altos niveles de estrés y que son muy vulnerables al desarrollo de enfermedades laborales vinculadas al manejo emocional. Es muy frecuente, en las áreas laborales vinculadas con el trabajo con personas, es muy posible el desarrollo de circunstancias estresantes debido a las características específicas de las labores que se realiza en el trato directo con personas que se encuentran bajo la responsabilidad del profesional. Sin embargo, los directores pueden desarrollar estrategias adecuadas y específicas entre el personal docente para asegurar el

logro de los objetivos de la institución que, es necesario aclarar, se relaciona directamente con la satisfacción y la evolución de otros seres humanos, en este caso sus estudiantes. Esto hace que la problemática sea todavía más compleja en comparación con otras organizaciones cuyos objetivos tienen una característica más material. El desarrollo de una cultura organizacional que beneficie al clima laboral de la institución es una alternativa adecuada que puede ser aplicada con éxito por quienes tienen a cargo estas instituciones.

### **2.1.3. A nivel internacional:**

Barreiros (2012), “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en las empresas Kawa Motors.”; Universidad Central del Ecuador, concluye:

- En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.
- “KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.
- No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional.
- La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.

En esta investigación, el autor detalla inicialmente las bondades que se derivan de una adecuada planificación estratégica dentro de la institución, sin embargo en la empresa en la cual ha desarrollado su

estudio ha podido verificar que dicha planificación no existe o existe de manera incipiente y, a pesar de que su mayor fortaleza es el prestigio que ha ganado en el tiempo, se describe que la carencia de una planificación adecuada en la gestión ha empezado a manifestar sus primeros síntomas atentatorios contra la empresa, principalmente en referencia al trabajo que realiza el personal, ya que no tienen definidas sus obligaciones y muchos de ellos tienen recarga laboral. Al no tener de manera detallada y explícita una visión y una misión de la organización, los objetivos de esta y su papel dentro de la sociedad se diluyen y la empresa pierde perspectiva.

El error en el cual incluye la empresa en la cual se ha desarrollado el estudio que citamos anteriormente, es muy frecuente en las empresas de nuestro entorno, la mayoría de las personas que logran cierto posicionamiento empresarial no logran capitalizar esta ventaja debido a que no cuentan con la capacitación necesaria y los conocimientos adecuados para lograr el crecimiento aún mayor de sus empresas, todo ello debido a que su éxito inicial sobrepasa al empresario impidiéndole tener una perspectiva que le permita alcanzar niveles de éxito a niveles que inicialmente eran insospechados. Las características de informalidad que están presentes de manera permanente en los empresarios nuevos, también están presente en muchas organizaciones o instituciones gubernamentales como el caso de las municipalidades. Ahora que ha culminado un proceso electoral de autoridades locales y regionales, es el momento en que deben implementarse nuevas políticas y nuevas estrategias de gestión que permitan una oxigenación del personal que en el anterior periodo, es muy posible que haya sido menoscabado en su clima laboral y en sus relaciones interpersonales. Va a depender mucho de la capacidad de los nuevos gerentes y de la aplicación de estrategias adecuadas que conlleven a la práctica de una adecuada cultura organizacional en beneficio de toda la colectividad.

Hernández (2010), “La gestión del conocimiento como apoyo en la Administración del Sistema Eléctrico Nacional” Instituto Politécnico Nacional- México, concluye:

- Haciendo uso del enfoque de sistemas y el razonamiento basado en el conocimiento de sistemas de calidad y la gestión de conocimiento, se observaron similitudes teóricas entre ambos conceptos obteniendo, adicionalmente otra perspectiva, al analizar la forma en la que las estrategias de innovación adicionales a estrategias de calidad pueden coadyuvar, de manera efectiva, en los propósitos de competitividad de las organizaciones. Adicionalmente el empleo de la metodología de sistemas suaves en el diseño del modelo de gestión del conocimiento para el Centro Nacional de control de la Energía (CENACE) permitió que el autor, no solo tuviese una visión holística en el análisis sino coadyuvó en la determinación de variables fundamentales para el diseño.

Este autor hace referencia a dos variables importantísimas relacionadas al éxito de las organizaciones: el conocimiento de sistemas de calidad y la gestión del conocimiento; en este caso establece una relación adecuada de estas dos variables con referencia a la administración y a la gestión de una organización, que ha jugado un papel importante en la competitividad de la organización, en este caso un centro de control de energía público.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Cultura organizacional**

Rueda (2012) sostiene sobre cultura organizacional que está hace referencia a todos aquellos elementos que son compartidos por los integrantes de una empresa, es un fenómeno de características diferentes en diversos sentidos a una cultura de carácter nacional. Debemos entender que una empresa hubo organización es un sistema social con características diferentes a los que corresponden

a una nación; en los cuales los integrantes de dicha empresa poseen una determinada influencia en la toma de decisiones durante el tiempo que realizan su labor.

Un estudio muy reconocido indica que el concepto correspondiente la cultura tiene sus orígenes en la antropología que plantea que las tendencias sociales se dirigen o encaminan hacia la formación de familias, de la comunidad, de los centros educativos y las prácticas religiosas, del mismo modo que los granjeros cuidan sus en medios y animales cultivando la tierra y alimentando a sus animales, esta metáfora por propuesta como una respuesta a la pregunta ¿qué nos hace humanos? Olmos & Socha, (2006)

El conjunto de premisas fundamentales inventado por un grupo específico que descubrió o desarrollo durante su proceso de aprendizaje de resolución de sus problemas de adaptación a su entorno y de integración interna y que tuvieron un funcionamiento bueno y adecuado hasta el punto de considerarse pálidas y sentir y pensar con relación a dichos problemas. Al proceder una historia propia, relaciones interpersonales, sistemas de comunicación, mitología, filosofía, creencias y valores; que poseen directa influencia en el proceso de tomar decisiones, la conducta y comportamientos y todos aquellos procesos de gerencia conformando la base fundamental de la organización para servir de ejemplo y muestra que permiten el reforzamiento de los principios fundamentales de la misma (Schein, 1988).

Pérez y Rodríguez (1997) señalan que la cultura de una empresa o de una organización constituye un importante aspecto que permite el fraccionamiento del conocimiento en dicha empresa. Al referirnos a cultura organizacional estamos hablando de un patrón de conducta que es común o es utilizado por todo el personal de la organización y que poseen características y personalidades propias. Se trata de un conjunto de valores altamente dinámico conformado por e ideas, tradiciones y hábitos que son compartidos por todos los individuos que forman parte del empresa y que regulan su actuación.

Palomino (2000) menciona en el centro mismo de la organización, la cultura desempeñar la función de establecer límites, crear un reflejo de los procedimientos a través de estructuras adecuadas que se vinculan con las características del ambiente socio ambiental en el cual la empresa se encuentra inmersa; de la misma forma se encarga de transmitir un sentimiento de identidad y pertenencia entre el personal, haciendo posible la cimentación del compromiso de cada persona con la empresa para crear el vínculo social que permita y haga posible la unidad entre sus miembros.

Toda empresa hubo organización constituye la expresión de una realidad cultural, estas expresiones se encuentran en un entorno dinámico y altamente cambiante, ya sea en el aspecto social o en el aspecto económico y tecnológico; el proceso de globalización, la competencia y la apertura económica son fenómenos nuevos propios de la sociedad actual y a los cuales está obligada a hacer frente.

Martínez (2003) son muchas las características inherentes a la cultura organizacional, de todas ellas vamos a citar aquellas que consideramos las más importantes:

- La cultura tiene su fundamento en las creencias, las costumbres, actitudes y hábitos que son propias de un grupo social en específico.
- La cultura ha surgido como producto del interés manifestado por el grupo social y que busca su adaptación al medio ambiente en el afán de relacionarse.
- La cultura está conformada por el conocimiento, el mismo que es el producto del proceso de adaptación.
- En la cultura organizacional, el capital cognitivo se transmite por intermedio de las diversas generaciones y a través del tiempo.
- De acuerdo a la característica señalada anteriormente, es necesario definir al tiempo como parte esencial de la cultura organizacional.

Hellriegel y Slocum (2009) la cultura organizacional es la encargada de reflejar las actitudes, las creencias y los valores que se han ido aprendiendo y que son compartidas por los integrantes de la organización, la indicada cultura de la organización manifiesta un proceso de evolución lento conforme transcurre el tiempo, por este motivo podemos afirmar que la cultura es un conjunto conformado por reglas y tradiciones de carácter táctico que trabajan durante todo el día y cuyo propósito es la determinación de la calidad de vida de la organización.

### **2.2.2. Tipos de cultura organizacional**

Luna y Pezo (2005) destaca la importancia de establecer de manera exacta la tipología correspondiente a la cultura organizacional que predomina en toda empresa organización, identificando, al mismo tiempo los caracteres propios que dicha cultura, y al mismo tiempo determinar si se considera necesario el establecimiento de nuevas variaciones en la misma.

Estos motores proponen cuanto a diferentes tipos de cultura organizacional con los cuales una empresa puede identificarse:

#### **Rutinaria:**

- Las organizaciones que se caracterizan con esta tipología de cultura organizacional se caracterizan porque toman sus decisiones solamente a nivel directivo, la labor se realiza sin tener ni metas ni objetivos claros y, en gran medida, se dejan de lado la creatividad que pueda manifestar el personal y el contexto en el cual la organización se desarrolla.
- Los directivos de esta organización dedican la mayor parte de su tiempo a tareas de carácter rutinario y a tomar decisiones de carácter únicamente operativo y en muy raras ocasiones dedican su tiempo a la mejora y a la toma de decisiones estratégicas.

- En las empresas con este tipo de cultura organizacional los encargados de las gerencias laboran bajo presión, Seles de andar continuamente aprisa, ocupados y sobrecargados de tareas; por este motivo se abocan a resolver, en primera instancia, aquellos asuntos urgente dejando de lado aquellos que son de mayor interés.

#### **Burocrática:**

- La cultura organizacional burocrática se manifiesta en empresas que han logrado un gran crecimiento o crecimiento excesivo y se encuentran abocadas a la búsqueda de un incremento del control. Para este propósito realizan un incremento de su normatividad, sus procedimientos y su rutina.
- Como consecuencia del excesivo control se provoca entre el personal una lentitud en la realización de todas las operaciones.
- La cultura organizacional burocrática hace uso de estrategias de rígidas y estáticas que implican una gran dificultad en la toma de decisiones así como la poca eficiencia en el empleo de los recursos.
- Este tipo de cultura organizacional propende hacia un pensamiento que se encuentra limitado regularmente orientado solo por normas y procedimientos.

#### **Soñadora:**

- Este tipo de cultura organizacional se diferencia de las demás porque su personal poseen una amplia experiencia, la que consideran que no debe ser desaprovecha.
- En este tipo de cultura organizacional se tiene la firme creencia que, para que se produzca un cambio en la organización, principalmente se debe tener en cuenta la mejora de la voluntad y la disponibilidad de todo el personal para que puedan tomarse y aprovecharse las mejores oportunidades.

- Uno de los aspectos característicos de este tipo de cultura organizacional es el afán que tienen para buscar eliminar los procesos rutinarios con la ayuda de la voluntad y el expreso deseo de mejora de sus trabajadores pero sin tener que variar o modificar la estructura interna.
- Otro de los aspectos característicos de este tipo de cultura organizacional es que en ella regularmente se confunden la creatividad con una ilusión por el cambio sin considerar las medidas institucionales que puedan posibilitar el acceso a nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.

#### **Cultura flexible, innovadora con valores compartidos:**

- En este tipo de cultura organizacional el íntegro de los miembros del personal están identificados y convencidos de que forman parte de un equipo, en el cual su participación y disposición siempre es tomada en cuenta, los trabajadores tienen la predisposición de manifestar sus mejores capacidades asumiendo riesgos con la finalidad de cumplir con la visión y con los objetivos de la organización.
- En este tipo de cultura organizacional cada uno de los integrantes del personal cuentan con la oportunidad para poder superarse dentro de la institución, a través del uso de la tecnología y del aprovechamiento de todas aquellas oportunidades que la institución lo permita.
- El personal directivo está abocado en la creación y las propuestas para lograr un clima de confianza que tolere el error, ya que lo consideran como un paso hacia la mejora y la superación, en el entendido de que quien se equivoca es porque está haciendo algo; además, la plana jerárquica posee manifiesta un elevado nivel de preocupación orientado al progreso y al desarrollo de cada uno de los miembros de su personal.

### 2.2.3. Características de la cultura organizacional

Robbins (2004), identificó las características básicas que se enumeran a continuación

- Innovación y correr riesgos. Es el nivel en el cual se le brinda el aliento a los trabajadores para que practiquen la innovación y hagan frente a los retos y riesgos.
- Minuciosidad. Es el grado de la expectativa que se tiene para que los trabajadores muestren exactitud en sus labores, demuestren su capacidad analítica y se nivel de minuciosidad para atender a los detalles.
- Orientación a los resultados. Es el nivel que refleja el grado en el cual la plana jerárquica se concentra en los resultados más que en las técnicas empleadas y los procedimientos desarrollados para que éstos hayan sido conseguidos.
- Orientación a las personas. Esta característica demuestra el nivel en el cual las decisiones de la plana jerárquica. Están considerando el efecto de los resultados en cada uno de los miembros de la institución.
- Agresividad. Esta característica verificar el nivel en que cada uno de los miembros del personal demuestran osadía y competitividad, antes que despreocupación.
- Estabilidad. Se denomina así al nivel en que las actividades de la institución mantiene en el estado de cosas, en lugar de propender al crecimiento.

Cada una de estas características, son presentadas como un grupo que puede medirse en niveles bajo o alto. Por este motivo, al realizar la evaluación de la organización en cada una de las siete características indicadas anteriormente se configura un cuadro completamente realista que refleja su cultura.

#### 2.2.4. Clasificación de la Cultura Organizacional

De acuerdo al análisis realizado por Robbins (1996), la cultura organizacional puede clasificarse de la siguiente forma:

**Cultura organizacional fuerte:** es una cultura organizacional en la cual los valores centrales se encuentran sostenidos con gran intensidad y son compartidos de manera amplia. En esta cultura la administración se preocupa menos por el establecimiento de normas y reglas de carácter formal para abocarse a guiar el comportamiento de su personal.

**Cultura organizacional débil:** en este tipo de cultura organizacional se demuestra un marcado desperdicio del tiempo, los integrantes del personal desconocen cómo empezar sus actividades laborales, por lo que se hace imperativo innecesario implementar normas y elaborar reglamentos de carácter formal para orientar obviar la conducta de la masa laboral.

#### 2.2.5. El conocimiento organizacional

(Porter, 1988) manifiesta que dentro de cada una de las instituciones, el conocimiento se constituye por los activos de este tipo inherentes a cada individuo y a todo el colectivo, y que se utilizan adecuadamente con la finalidad de desarrollar la ejecución de sus actividades teniendo en cuenta los objetivos organizacionales; el mencionado conocimiento está también conformado por la información y los datos en General que son utilizados con la finalidad de desarrollar y crear conocimiento entre cada uno de los individuos y a nivel institucional.

Se describe al conocimiento o como una mixtura fluida de experiencia estructurada, información conceptual, valores y la internalización experta que brindará un parámetro que permita evaluar e incorporar experiencias novedosas y nuevos datos. El conocimiento surge y se aplica en la mente de los conocedores. En todas las instituciones, frecuentemente no solo permanece arraigado

en las bases de datos o en los documentos institucionales, sino que también se manifiesta en los procesos rutinarios, en las prácticas y en las normas que rigen la labor de la institución.

Ponjuan (2006) manifiesta que el conocimiento tácito es aquél que tienen los individuos y que es inseparable de su experiencia práctica y es susceptible de ser compartido e intercambiado a través del contacto directo, primordialmente.

Por otra parte, el conocimiento explícito, está representado por aquel conocimiento que es susceptible de transmitirse a otras personas a través de documentos, textos, manuales, informes o cualquier otro medio escrito que permita su difusión con facilidad, ya que se encuentra expresado de forma sencilla. Dicho de otro modo, es un documento de tipo formal que tiene la posibilidad de ser plasmado en los documentos propios de la empresa en su y que puede definir la identidad, competencias y el activo intelectual mismo de la empresa.

Existe también la posibilidad de variar de un tipo de conocimiento a otro, a través de operaciones y procesos específicos:

**De tácito a tácito:** esto se realiza a través de un proceso de socialización que hace posible la existencia del contacto entre los individuos; se puede realizar también a través de la observación y la práctica.

**De tácito a explícito:** esta variación puede ser realizada por intermedio de un procedimiento de externalización, uno a través de la representación y la expresión así como de la conceptualización de aquellos conocimientos propios de una persona u para ser transformados en conocimiento institucional u organizacional a través de los sistemas simbólicos o de soporte escrito.

**De explícito a tácito:** Esto puede ser realizado a través de un procedimiento de interiorización, en este caso cada persona hace propio el conocimiento de la empresa, lo convierte en un

conocimiento propio o suyo y también lo convierte en una habilidad, pasando a formar parte de sus conocimientos.

**De explícito a explícito:** esta variación puede ser realizada a través de un proceso combinado, en el cual se intercambian criterios por medio de documentos empresariales, reuniones, conversaciones, entre otros en los cuales se combinan diferentes partes de conocimientos para producir otros nuevos.

### **2.2.6. Gestión del conocimiento**

(Reyes, 2005) se refirió a este proceso afirmando que constituye más que una simple administración en un determinado entorno, manifiesta que se refiere al proceso que implica el uso de recursos para crear nuevos conocimientos; significa también el involucramiento en la planeación de los objetivos y las estrategias a tener en cuenta en la empresa, así como llevar a cabo el análisis del impacto que reflejara esta interconexión en la empresa, proporcionando las herramientas necesarias que permitan el control y el seguimiento de dicho conocimiento y su difusión. Es por este motivo que constituye un aspecto importante el hecho de no únicamente realizar la gestión del conocimiento, sino que se debe tener en consideración aquellos detalles que implican su identificación, su interpretación, su procesamiento además de su almacenamiento y difusión. Cuando se tiene en cuenta estos detalles además de otros aspectos, el resultado será la obtención de una amplia ventaja a nivel competitivo.

Otra forma de describir la Gestión del Conocimiento es la de entenderla como aquel proceso de carácter sistemático que es utilizado por el conocimiento a nivel individual y a nivel colectivo dentro de la empresa, y que se orienta a fortalecer y repotenciar las competencias de la organización así como a generar valores con el propósito de conseguir ventajas competitivas para la empresa que sean adecuadas y sostenibles. (Gomes, Pérez y Curbello, 2005)

Salazar (2003) hace referencia a los componentes necesarios para el proceso de la gestión del conocimiento:

**Personas:** que, en la práctica conforman el elemento clave. Cuando se evalúan a las personas es necesario tener en cuenta que este proceso hace referencia tanto a nivel de conocimientos que estas poseen sobre la información, su adquisición, su transformación y su representación, como a la motivación que poseen para realizar sus actividades laborales en consecuencia con los mencionados datos.

**Entorno:** la cultura y el clima de la organización constituyen este entorno. El contexto es el medio donde ocurren los procesos que generan conocimiento que deben tener un carácter dinámico y los cambios que efectúan deben ser realizados para mejorar. En referencia a la cultura, ésta está relacionada con los caracteres propios y más significativos de la empresa, la forma en la cual realizan los procesos inherentes a su labor, sus costumbres y el ambiente específico que es compartido entre el personal como producto de su estado de ánimo.

**Información:** toda estrategia que tiende a constituir una iniciativa para la gestión del conocimiento está obligada a ser sustentada en los conocimientos previos de los individuos, que conforma el depósito de la información materializada para que los trabajadores puedan asimilar nuevos conocimientos y, aplicando su experiencia, hacer uso de hechos de tal forma que se produzcan nuevos conocimientos que serán útiles para la empresa.

**Tecnología:** la tecnología conforman un medio por el cual se facilita enormemente los procesos de gestión del conocimiento ya que es un elemento que permite acelerar dicho proceso, constituyéndose como un soporte en el momento de almacenar las experiencias propias de la empresa que realiza sus esfuerzos en pro de metas comunes.

Bustelo y Amarilla (2001) se refieren a la gestión del conocimiento haciendo énfasis en que está conformada por todas aquellas actividades que se realizan con el propósito de utilizar, compartir y desarrollar el capital cognitivo de una empresa y del personal que labora en ella, conduciéndolos a través de mejores formas de concretización de sus metas.

Gestionar el conocimiento, es un proceso que enfatiza la facilitación y gestión de actividades vinculadas con el conocimiento como la creatividad, el aprendizaje o captura, información de este conocimiento y la forma en cómo es utilizado la acción y la gestión de todas aquellas actividades que se encuentran relacionadas con el conocimiento mismo y los programas requeridos para que dicha gestión sea efectiva en el manejo del capital intelectual. Comúnmente sus objetivos son el incremento de la efectividad de la organización con el propósito de optimizar su nivel competitivo para el corto plazo, el mediano y el largo plazo. Wiig (1997)

### **2.2.7. Procesos de gestión del conocimiento**

Chiavenato (1994), menciona que el capital cognitivo constituye un recurso que se encuentra sometido a estrategias y que representa un proceso de gestión que hará posible que la empresa pueda aprovechar oportunidades y que pueda manejar eficientemente los recursos con los que cuenta la organización con el propósito de alcanzar sus metas; de esta forma será posible conocer los activos no materiales con los cuales cuenta la organización, la manera en la que se hacen uso de los mismos como quienes conforman el personal clave y en qué nivel se está desarrollando la gestión de ese conocimiento dentro de la empresa; las estrategias o procedimientos que hacen posible que se lleven a cabo las actividades que gestionan el conocimiento en la organización son:

### **Identificación del conocimiento**

Identificar este activo cognitivo hace posible la ubicación de individuos especializados entre el personal a través de metodologías eficaces cómo puede ser un directorio de expertos o los mapas de activos del conocimiento; asimismo hacen posible la identificación de los vacíos o las carencias de la empresa en referencia al personal capacitado.

### **Adquisición del conocimiento**

Cuando el conocimiento crece, las empresas se encuentran también en un proceso de transformación permanente y continuó y están obligadas a renovar el conocimiento con el cual cuenta. Por este motivo la inversión en bibliotecas, archivos, bases de datos, y otros elementos que permitan brindar información al personal y su intercambio, es un aspecto de gran importancia que permitirá gestionar adecuadamente dicho conocimiento y su desarrollo.

### **Desarrollo del conocimiento**

Este aspecto está relacionado al desarrollo de competencias, al desarrollo y perfeccionamiento de habilidades de los individuos, el desarrollo de productos y de ideas con el propósito de encontrar soluciones y características innovadoras que hagan posible la producción de cambios que promuevan el éxito de la empresa; la mayor parte del conocimiento proviene de la experiencia y de las soluciones que se han aplicado de forma cotidiana, es por este motivo que el registro y la documentación de dicha soluciones, permiten su posterior consulta y representa una forma efectiva para desarrollar el conocimiento.

### **Distribución del conocimiento**

Un aspecto importante que generan diversos problemas en las empresas es el que se relaciona con la inadecuada distribución del conocimiento entre el personal y cuando no se ha destinado a

quienes realmente les hace falta, o, como sucede en muchos casos el cartel conectivo se encuentra concentrado en reducidos grupos. Una adecuada transferencia desconocimiento entre los trabajadores por los equipos de trabajo, se puede realizar con ayudas de herramientas tecnológicas que hacen posible la difusión masiva del conocimiento.

### **Uso del conocimiento**

Dentro de la empresa, el conocimiento o debe ser percibido como aquel recurso del cual todos deben hacer uso y beneficiarse del mismo, sin tener en cuenta de dónde procede, enfocándose en la forma más adecuada de utilizarlo en beneficio del logro de los objetivos de la empresa.

### **Retención del conocimiento**

Después de desarrollar los procedimientos señalados anteriormente, es necesario que el conocimiento se ha retenido por la empresa y, teniendo como base los conocimientos previos, realizando un adecuado proceso de selección de los sucesos, del personal y aquellos procedimientos que aportaron beneficios; todo ello hará posible el custodio de las experiencias previas que han significado aciertos en la empresa y garantizarán la permanente actualización de la memoria de la organización.

#### **2.2.8. Evaluación de la gestión del conocimiento**

La evaluación del capital cognitivo de una organización empresarial hace posible que se puedan ubicar personal especializado a través de metodologías eficaces como las que hemos señalado anteriormente, es decir directorio de expertos o mapas que identifiquen a los activos del conocimiento; de la misma forma en que permite identificar los vacíos cognitivos que puede existir entre los miembros del personal.

Evaluar el conocimiento es un proceso que debe partir del análisis y el diagnóstico para establecer un tratamiento o éticas que permita dar solución a la problemática detectada; el primer aspecto que debemos conocer es la identificación del conocimiento o del cual dispone la organización, una magnífica opción para tal efecto es la realización de una auditoría del mismo. (Choo, 1999)

Cameron y Quinn (1999) son estudiosos de este fenómeno que se dieron a la tarea de crear iv modelos que sirven para orientar la descripción de los tipos primarios o básicos referentes a cultura. Estos cuatro arquetipos o dimensiones son: la efectividad, la flexibilidad, la discreción y el dinamismo.

#### **2.2.9. La gestión del conocimiento en la empresa**

Todas las instituciones están abocadas al logro de sus metas hubo objetivos, de acuerdo a la misión que se han planteado y en la búsqueda de alcanzar la visión propuesta, para tal efecto consideran sus fortalezas sus debilidades, sus oportunidades y las amenazas que han vislumbrado en su entorno. En este contexto, la gestión del conocimiento o se manifiesta como una herramienta de gran utilidad y muy adecuada para coleccionar la información que se necesita con el propósito de que la empresa logre obtener esa función.

Beltrán y Martínez (2006) afirman que se deben considerar un total de cuatro factores que tienen influencia directa en el requerimiento o de la utilización de la gestión del conocimiento o en toda empresa, entre éstos se encuentra el fenómeno de la globalización que establece relaciones entre economías entre culturas que se encuentran dispersas a nivel geográfico; el segundo de estos factores se relaciona con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), sobre todo el que se refiere al uso del internet que ha significado un incremento o entre las alternativas de comunicación y el intercambio de datos y conocimiento; el tercero de estos factores es la tendencia que

presentan las empresas para organizarse de manera más distribuida; finalmente otro factor a considerar es la utilización del conocimiento para la producción de bienes y de servicios.

Las características que exige el nuevo modelo en el cual se ha configurado nuestra sociedad actual necesita de organizaciones con características más abiertas, más flexibles, mejor organizadas y que se encuentren interconectadas entre sí, contando con la capacidad de reacción adecuada y rápida; las instituciones propias de la administración pública no son ajenas a esta exigencia de conocimiento que ha manifestado nuevas maneras de configurar las relaciones propias de la administración y que significan modificaciones importantes diferentes formas de realizar sus labores.

En resumen, podemos mencionar que el desarrollo y la evolución de la sociedad actual o sociedad del conocimiento, lleva implícito determinados cambios de carácter económico y social y son propiamente dichos cambios los que han tenido una marcada influencia en la organización de las entidades públicas como es el caso de las municipalidades que están llamadas a asumir nuevos niveles de responsabilidad en relación con su compatibilidad con la sociedad del conocimiento y de la información.

#### **2.2.10. Cultura de la organización orientada a la gestión**

Schein (1988). La cultura es un fenómeno que se encuentran permanentemente en proceso de formación y de cambio; tiene una marcada tendencia para cubrir la totalidad de los aspectos de las actividades y funciones concernientes a la raza humana; los temas que tienen mayor trascendencia importancia se aprenden por adopción externa o son integrados de manera interna.

Compartir el conocimiento a partir de la cultura organizacional, hace posible que los miembros de la empresa, o en todo caso gran parte de ellos, puedan fomentar una cultura de característica dominante que pueda contemplar un sentido de valoración del conocimiento

que posee cada uno de ellos, dicho de otro modo, se le atribuye Valor adecuado a todo aquello que cada miembro de la organización conoce; esto origina un sentimiento de pertenencia e identificación por el conocimiento que ya se considera un patrimonio de la empresa, debido a que los procedimientos y los procesos que son utilizados tienen características de ser únicos en la organización.

Cuando la cultura organizacional puede garantizar que entre sus miembros se va a compartir el conocimiento, esto facilita la formación de un compromiso sólido con la empresa, superando de esta manera el interés personal que se convierte en un interés común y que beneficia a toda la institución.

Como consecuencia de todo esto tendrá lugar una estabilidad social que se deriva del proceso del incremento del conocimiento cotidiano, lo que permite al personal desarrollar un sentimiento de conformidad con la labor que desarrollan y como el puesto que ocupan dentro de la organización, produciendo de este modo aún más conocimiento y dando lugar a la generación de un proceso cíclico que hace posible el uso de ese mismo conocimiento en el futuro; además de todo esto hace posible el hecho de recibir compensaciones e incentivos por parte de la empresa y como consecuencia del uso correcto del conocimiento y su adecuada distribución, manteniendo de esta manera unida a toda la organización de manera sólida y constituyendo un equipo de trabajo idóneo que garantiza esta unidad y hace posible el logro de las metas y objetivos de manera eficiente.

#### **2.2.11. Cambio hacia una cultura de gestión**

Keith (1991) para que sea posible transformar la cultura organizacional infusión del conocimiento, es imprescindible que los trabajadores considerados líderes tengan una visión clara y un compromiso definido hacia el mismo de manera concordante con los valores propios de la institución. Cuando se requiere que el mencionado cambio sea sólido y se mantenga en el tiempo, todo el

personal de la empresa, considerando desde los puestos gerenciales hasta el personal con menor cargo, están obligados a participar del indicado proceso de transformación.

Una de las características más resaltantes de toda cultura organizacional es el hecho de que se identifica con los sistemas dinámicos y cambiantes de la empresa, debido a que estos valores o capitales cognitivos pueden ser permanente modificados como consecuencia del continuo aprendizaje de los integrantes del personal; en este sentido se consideran con más importancia los procesos inherentes a la sensibilización y la resistencia a los cambios que manifiesta el personal, como un elemento o que forma parte de la cultura dentro de la empresa.

Si una empresa pretende el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento, es indispensable conocer los elementos primordiales o fundamentales que conforman la cultura de dicha institución; estos elementos determinan el éxito en las actividades desarrolladas a nivel gerencial, estos elementos son: la estructura de la organización, los sistemas de información, los estilos de dirección, la organización de las actividades laborales, el sistema de control, los sistemas de comunicación, las técnicas de gerencial y dirección, el lenguaje, las conductas y las actitudes; solamente a través del manejo de estos elementos y la predisposición que se tiene frente al cambio harán posible el enfoque con miras a una cultura orientada al conocimiento y que pueda adaptarse al entorno en el cual se desarrolla la empresa.

El nivel gerencial de la empresa o quienes integran el nivel jerárquico está obligado a generar las garantías necesarias para que los trabajadores posean y adquieran específicos conocimientos y los quieren a la práctica en el proceso de crear y desarrollar sus propuestas e ideas, motivando de esta forma a los trabajadores a echar mano de la filosofía de la institución y asimilar la misión, las metas y los objetivos de la institución como si fueran propios, garantizando de esta manera un sentimiento de identificación y

pertenencia con la organización que haga posible la retención de los talentos humanos más rescatable es y del conocimiento inherente en el mismo.

La cultura tradicional difiere de la cultura orientada al conocimiento por una serie de elementos básicos, que responden a patrones y a exigencias completamente opuestas que potencian la consideración de nuevos enfoques filosóficos y de trabajo que beneficiarán a la organización y a su productividad como también a su nivel competitivo y a su capacidad innovadora.

Las características fundamentales de toda empresa que posee una cultura basada en el conocimiento son las siguientes:

- Fomento del aprendizaje.
- Promueve que la experiencia se convierta en conocimiento.
- Promueve la creación de conocimiento nuevo.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- El liderazgo es compartido.
- Poseía sistemas de comunicación son abiertos y efectivos.
- Invierte en capacitación, tecnología e infraestructura.
- Fomenta el aumento de la competitividad presente y futura.
- La búsqueda y mejora constante del talento humano.
- Se muestra flexible y puede adaptarse con facilidad a los cambios.
- Implementan sistemas de incentivos y recompensas de acuerdo a los aportes en materia del conocimiento hechos a la organización.
- Se fomenta la socialización, el uso y la distribución del conocimiento que poseen cada uno de los miembros de su personal.

Ruiz (1999) en la sociedad moderna, que se encuentra caracterizada por su carácter complejo, dinámico y exigente, se manifiesta una gran demanda de diversas habilidades y competencias a los trabajadores que laboran en las empresas, puesto que ya no es suficiente contar con una adecuada cantidad de personal, lo que importa de verdad es contar con el talento humano más idóneo, más competente y que se encuentre más motivado, que tenga la capacidad de participar en las decisiones de la institución; todo ello genera un sistema de competencias que es determinante para la mejora de la cultura de las instituciones, evitando de todas formas cualquier tipo de resistencia a los cambios.

Toda empresa está obligada a promover el intenso uso de la información y del conocimiento a manera de Valor intangible, está obligada a promover una filosofía de modelo horizontal; una práctica de comunicación interactiva; de departamentos y de unidades estructuradas por funciones; todo ello procurando el reconocimiento de la importancia que debe tener el talento de las personas, la preparación y el entrenamiento o debe ser considerada como una inversión, asimismo la experiencia y los conocimientos deben ser vistos como activos intangibles dentro de la institución.

#### **2.2.12. Importancia en la cultura organizacional**

La cultura es importante porque:

- Otorgar verdadero sentido al trabajo que realizan las personas. Les hace ver más allá de su tarea administrativa y operativa.
- Permite distinguir la organización de otras organizaciones, pues determina el cauce de cómo se hacen las cosas. La cultura no es posible de copiar. Se puede copia la estrategia de marketing, pero es muy difícil copiar el espíritu de los empleados.
- Proporciona respuestas de fondo en cuanto a que por que se hacen las cosas, como se hacen generan conciencia en las personas

- Orienta y guía las acciones enfatizando con claridad acerca de los más importantes y prioritarios en el momento de decidir y actuar. Facilita la autonomía de empleados (as), aspecto fundamental para el servicio.
- Se reflejan en la imagen que la empresa proyecta al exterior, quiérase o no. El rostro es el reflejo del alma. La publicidad ayuda a difundir la imagen, pero no a construirla. Es la cultura la que constituye la imagen.
- La cultura se percibe en el ambiente cotidiano de la empresa, en cada actividad, en cada detalle. No es lo que creen los directivos que es, sino lo que perciben los integrantes en el día a día y lo que notan quienes vienen de fuera (los clientes) Lescano (2001)

### **2.2.13. Cultura y subcultura organizacional.**

Robbins (1998) afirma que todas las empresas están compuestas por culturas dominantes que definen los valores importantes que comparten la mayoría de los miembros de la organización y prácticamente es la cultura de esta y, si la empresa es lo suficientemente grande, subculturas que son pequeñas y diferentes culturas que se utilizan para resolver conflictos y situaciones comunes entre los empleados. Las subculturas se pueden dividir de manera geográfica y por designaciones departamentales.

Si las organizaciones tienen muchas subculturas pero no tienen una cultura dominante fuerte, las culturas pierden mucho valor porque no hay interpretación uniforme de lo que es adecuado e inadecuado en la empresa.

Tiene que existir una cultura dominante que pueda unir al personal de la empresa. Continúa diciendo que hay culturas que son fuertes dentro de una empresa y otras que son débiles.

Las culturas fuertes tienen un mayor impacto en las compañías porque los valores centrales se sostienen con intensidad y están muy

difundidos, ósea que mientras más personas acepten y sean parte de la misma cultura, está en torno se vuelve más consistente y se sostiene con más fuerza.

Las culturas que son débiles, por el otro lado, no tienen el mismo efecto ya que estas no tienen la misma cantidad de personas adoptándolas y se vuelven inconsistentes y tienen menos intensidad.

#### **2.2.14. Personalidades de la cultura organizacional**

Cuando las organizaciones tienen culturas fuertes y estas se vuelven consistentes dentro de ella, estas empiezan a adoptar personalidades distintas.

Robbins (1999) nos dice que estas personalidades son las que afectan la manera en que el personal trabaja dentro de la empresa, en muchas organizaciones, sobre todo en las que tienen culturas fuertes, es frecuente que una de las dimensiones culturales predomine sobre las demás y determine en lo esencial, la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros de ésta realizan su trabajo. Él nos da las siguientes cuatro personalidades organizacionales, que son:

**Personalidades fuertes que aceptan riesgos:** Las culturas de algunas organizaciones alientan a los empleados a aceptar riesgos. La filosofía de la compañía es que la gente solo acepta riesgos cuando siente el respaldo de su cultura.

**Personalidades fuertes orientadas a resultados:** Si algunas organizaciones tienen éxito al enfocarse en los resultados como en el servicio al cliente.

**Personalidades fuertes orientadas hacia las personas:** Algunas organizaciones han hecho de sus empleados una parte fundamental de sus respectivas culturas.

**Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo:** Un número cada día mayor de organizaciones pequeñas y divisiones de

organizaciones grandes están configurando su cultura en torno al concepto de equipo. El tema común para definir la esencia de la identidad de estas organizaciones es su compromiso en el trabajo en equipo.

Aquí podemos ver que cada personalidad tiene una orientación diferente y también podemos notar como las organizaciones demuestran interés por un tipo de filosofía de trabajo. Una personalidad se enfoca en aceptar riesgos mientras otra se puede enfocar en el personal como parte fundamental de su cultura. Todas estas personalidades vienen de culturas fuertes.

### **2.2.15 Satisfacción y desempeño laboral**

La satisfacción del personal es muy importante a la hora de evaluar su desempeño en el trabajo.

Robbins (1996) explica que “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.” Mientras más satisfecha y motivada una persona se encuentra sobre su trabajo, esta dará mejores resultados y se sentirá más identificado con la empresa. Luego de la satisfacción, viene el desempeño. Este es el resultado del esfuerzo y trabajo que el empleado aplica en su empresa.

Solana (1993) explica que el desempeño laboral es “la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.”

El desempeño requiere que el empleado tenga capacidad de liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y productividad y mientras más satisfacción tenga el empleado sobre

su trabajo, más eficiente y más esfuerzo demostrara a la hora de hacer su labor.

Davis y Newstrom (2003) define la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionado con la actitud afectiva o un sentimiento de grado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo tiene relación con tres actitudes en los colaboradores:

- a) Dedicación al trabajo
- b) Compromiso organizacional
- c) Estado de ánimo en el trabajo

#### **2.2.16. El Empleado**

Tissen (2000) define al empleo como, “toda persona que se obliga a prestar a un trabajo en que predomine el esfuerzo intelectual sobre el físico y, agregaríamos, existiendo entre esta persona y la que se aprovecha de sus servicios un vínculo de dependencia o subordinación más o menos acentuado.” Tiene que existir una relación entre el empleado y su superior para llevar a cabo las tareas dentro de la empresa.

### **2.3. Definición de Términos**

#### **1. Ambiente laboral:**

“Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidos directamente o indirectamente por los empleados que se supone que son una fuerza que influye la conducta del mismo” (Hall, 1996)

#### **2. Cultura:**

Es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos

pausados y repetitivos de pensar, sentir y actuar es decir, su conducta. Esta definición sigue el precedente sentado por Sir. Edwar Burnerrtylor, fundador de la antropología académica y autor del primer libro de texto de antropología general (Marvin, 2004).

### **3. Organización:**

Es la función de áreas a proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales como está especificado en el Plan (**Gómez 2001**).

### **4. Cultura organizacional:**

Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que distingue de otros (Robbins 2004)

### **5. Desarrollo Organizacional**

Es el estrato más amplio que se refiere a la manera en que las personas aprenden y se desarrollan, (Chiavenato 2009)

### **6. Comportamiento organizacional**

Se refiere al estudio de personas y los grupos que actúan en las organizaciones, también mencionan que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas, (Chiavenato 2009)

### **7. Estructura Organizativa.**

Es una estructura de funciones en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla eficazmente. La organización establece y desarrolla su cultura a través del esquema que diseña e implementa, las estructuras utilizan como principal mecanismo de coordinación la jerarquía y tienden a hacer más difícil la comunicación y el intercambio del conocimiento. (Alavi, Kayworth y Leidner, 2005).

**8. Desempeño:**

Son las acciones o comportamiento observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato 2007).

**9. Evaluación del desempeño**

Es el procesamiento sistemático y continuo, que a través de la expresión de juicios objetivos acerca del personal mide el desempeño de éstos. Dicha evaluación tiene como propósito integrar los objetivos institucionales con los individuos. (Puchol 2007)

**10. La gestión del conocimiento**

Está constituido por todas aquellas actividades y procesos que permitan generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento en una organización con el fin de incrementar su capital intelectual y aumentar sin valorización dentro de su entorno de mercado. (Lozano, Sevilla y Valtueña 2006)

**11. Satisfacción laboral:**

La satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. (Davis y Newstrom 2003).

**12. Administración:**

Es el proceso que se lleva a cabo por lograr eficazmente los objetivos de la organización con y medio de las personas, (De Censo y Robbins 2005).

**13. Recursos Humanos:**

El área de recursos humanos tiene como objetivo de conservar un grupo humano que trabaja cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados en reclutamiento, selección, capacidades y desarrollo (Ibáñez 2005).

## 2.4. Hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

La relación es positiva entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- La relación es positiva entre la selección de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016
- La relación es positiva entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016
- La relación es positiva entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016
- La relación es positiva entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huanuco-2016.

## 2.5. Variables

### 2.5.1. Definición conceptual de la variable

#### Variable relacionada 1

**Cultura organizacional:** Conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tiene en común.

#### Variable relacionada 2

**Gestión del conocimiento:** Esfuerzo que hace una organización para adquirir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre los empleados.

### 2.5.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Cultura Organizacional	Es la forma como un grupo de personas percibe y comparte las normas, hábitos, creencias y costumbres para el logro de sus objetivos sociales en una institución pública.	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Calidad</li> <li>▪ Consecuencia</li> <li>▪ Justicia</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>
		Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metas</li> <li>▪ Prioridad</li> </ul>
		Estilo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño</li> <li>▪ Gestión</li> <li>▪ Opinión</li> </ul>
Gestión del Conocimiento	Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias de las cuales una organización necesita para lograr sus objetivos.	Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Currículo vitae</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Contratación de personal</li> </ul>

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y Nivel de Investigación

#### 3.1.1. Tipo de la investigación

En relación al tipo de investigación es descriptivo, por que mide cómo se manifiesta el problema formulado y correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación entre las variables descritas en la hipótesis

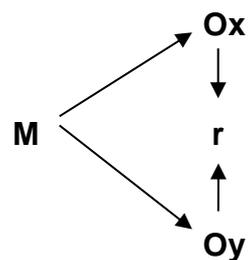
#### 3.1.2. Nivel de la investigación

Teniendo en cuenta su propósito el presente trabajo en cuanto a sus niveles es una investigación descriptiva explicativa, porque nos permite describir y explicar la cultura organizacional en la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

#### 3.1.3. Diseño de la investigación

**Nombre del Diseño:** Diseño correlacional

**Estructura**



**M** : Muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

**Ox**: Observación de la Variable Cultura Organizacional

**Oy**: Observación de la Variable Gestión de Conocimiento

**R** : Relación entre las variables

### 3.2. Descripción del Ámbito de la Investigación

El presente trabajo se ha desarrollado en la Municipalidad Provincial de Huánuco, describiendo el ámbito interno de la organización ubicada en el Jr. N° 750, General Prado.

### 3.3. Población y Muestra

#### 3.3.1. Población

La población del presente trabajo de investigación estuvo conformado por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el cual está comprendido por 580 trabajadores.

**Tabla 1**

#### **Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco**

<b>Estratos</b>	<b>Número de trabajadores</b>
<b>Gerentes</b>	<b>15</b>
<b>Sub gerentes</b>	<b>20</b>
<b>Personal Administrativo</b>	<b>545</b>
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>

**Fuente** : Municipalidad Provincial de Huánuco  
**Elaboración** : Propia

### 3.3.2. Muestra

La muestra se obtuvo mediante el muestreo probabilística, para ello se ha aplicado la siguiente fórmula, según (Hernández, 1998)

#### Términos y probabilidades.

$N$  = Población = 580

$n$  = Tamaño de la muestra

$n_0$  = Tamaño de muestra en una primera aproximación

$p$  = Probabilidad de éxito 50%

$q$  = Probabilidad de fracaso 50%

$e$  = 5 %, error tipo I

$\alpha$  = 5 %, error de muestreo

Precisión = 95%

$z$  = 1.96

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 0.50 * 0.50 * 580}{(579)(0.05)^2 + 0.50 * 0.50(1.96)^2} = 231.535$$

$$n_0 = 231.535$$

Muestra inicial aproximado es de 232 sujetos de Investigación.

La muestra requiere un ajuste para poblaciones finitas, utilizaremos la formula estadística de ajuste, según Hernández (1998).

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

#### Calculo del tamaño de muestra ajustada.

$$n = \frac{231.535}{1 + \frac{231.535}{580}} = 165.5788$$

$$n = 166$$

Por lo que los elementos de muestra para cada estrato de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco fueron:

**Tabla 2****Tamaño de muestra por estratos según afijación proporcional**

<b>Estratos</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Proporción</b>	<b>Tamaño de muestra</b>
Gerentes	15	0.0259	4
Sub gerente	20	0.0345	6
Personal administrativo	545	0.9397	156
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>	<b>1.0000</b>	<b>166</b>

**Fuente** : Municipalidad Provincial de Huánuco

**Elaboración** : Propia

**3.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos****3.4.1. Técnicas:**

En la presente investigación se usó la técnica de la encuesta para obtener información de cada una de las variables, mediante las interrogantes aplicada a los integrantes que conformaron la muestra de estudio. Las preguntas aplicadas en las encuestas tuvo el siguiente modelo:

**Escala de Likert**

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
5	4	3	2	1

**Unidad de análisis**

La unidad de análisis estuvo constituida por los trabajadores de la Municipalidad de Huánuco.

**Criterios de inclusión**

- Gerentes
- Sub gerentes
- Personal administrativo

**3.4.2. Instrumentos:**

**Encuesta:** Se procedió a realizar las encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Luego se tabularon los resultados en una base en EXCEL, para luego procesarlos en SSPS

22, para establecer gráficos, tablas y realizar el contraste de las pruebas de hipótesis correspondientes.

### 3.5. Validez y Confiabilidad del Instrumento

**3.5.1. Validez.** Grado en que un instrumento mide la variable que debe medir. En la presente investigación la validación se realizó mediante juicio de expertos (ver anexo)

**3.5.2. Confiabilidad del instrumento.** Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

#### Escala de confiabilidad de Cronbach

0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Los resultados de la confiabilidad, se puede apreciar en los siguientes cuadros:

Para el instrumento que midió la cultura organizacional

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	8	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	11

Como el valor de Alfa de Cronbach es igual a 0.785, el instrumento tiene excelente confiabilidad

Para el instrumento que midió el desempeño laboral

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	8	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	6

Como el valor de Alfa de Cronbach es igual a 0.815, el instrumento tiene excelente confiabilidad.

### 3.6. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

#### 3.6.1 Plan de Recolección

Para recolectar la información se aplicó el cuestionario a cada uno de los trabajadores de la Municipalidad de Huánuco previa selección de cada uno de ellos aleatoriamente, según lo estipulado en la tabla N° 02.

#### 3.6.2 Procesamiento de datos

Se generó una base de datos en Microsoft Excel y se efectuó el procesamiento en el programa estadístico SPSS versión 22. Se usaron frecuencias absolutas y relativas para el análisis descriptivo. Para realizar las pruebas de hipótesis se usaron la prueba de Chi-cuadrado.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

#### **4.1. Tratamiento de Resultados e Interpretación**

El trabajo de campo se realizó en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco de la siguiente manera: Primero se diseñó el cuestionario mediante la escala de Liker, segundo se aplicó el cuestionario a los trabajadores de la municipalidad en un número de 166, tercero se llevó a cabo la tabulación de la información recogida y su interpretación respectiva.

El tratamiento estadístico se realizó de las tablas de distribución de frecuencias categóricas, posteriormente se realizó la prueba de hipótesis.

#### **4.2. Presentación de Resultados**

Presento los resultados obtenidos en la investigación en tablas de distribución de frecuencias y con respectivos gráficos su interpretación respectiva de cada uno de ellos de acuerdo a sus dimensiones e indicadores especificados en los instrumentos de investigación.

**Resultados de investigación de objetivos: Determinar la relación entre la selección de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco - 2016**

**TABLA 3:**

**Especificación de currículum vitae**

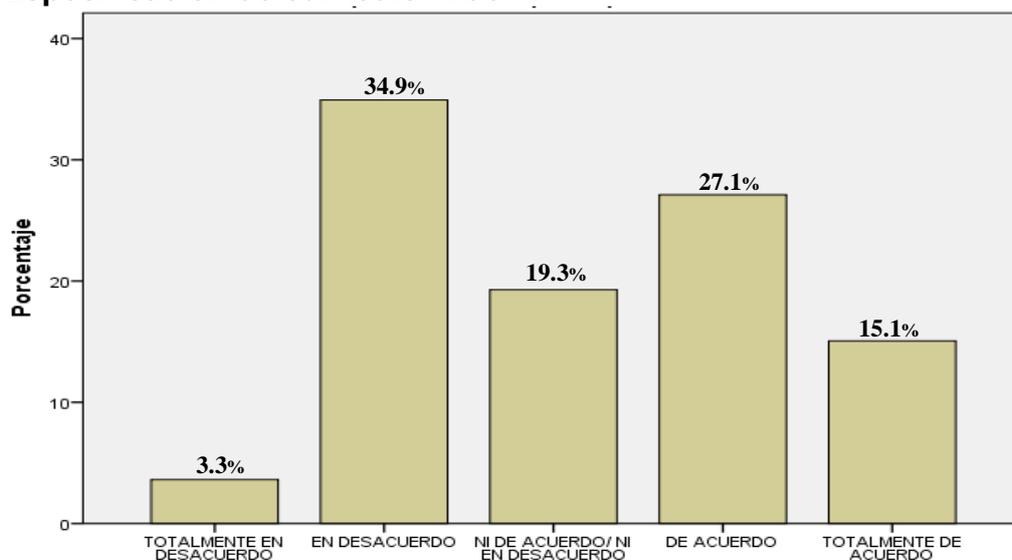
	Frecuencia	Porcentaje
Válido TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	3,6
EN DESACUERDO	58	34,9
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	32	19,3
DE ACUERDO	45	27,1
TOTALMENTE DE ACUERDO	25	15,1
Total	166	100,0

Fuente : Cuestionario aplicado en abril del 2016

Elaboración : Propia

**GRÁFICO 1:**

**Especificación de currículum vitae**



**Interpretación**

Según se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior la especificación de currículum vitae clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde:

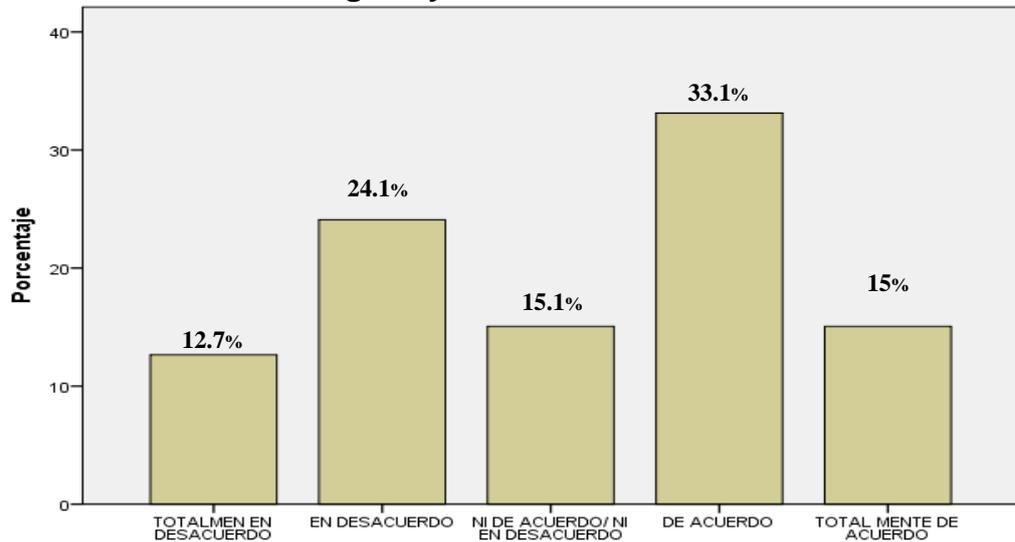
Del 100% de encuestados (trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en el año 2016), el 34.9 % tienen una opinión de desacuerdo, 27.1% tienen una opinión de desacuerdo, 19.2% tienen una opinión Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, el 15.1% tiene una opinión totalmente de acuerdo y en una minoría contestaron totalmente en desacuerdo.

**TABLA 4: Hora de llegada y de salida**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMEN EN DESACUERDO	21	12,7
	EN DESACUERDO	40	24,1
	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	25	15,1
	DE ACUERDO	55	33,1
	TOTAL MENTE DE ACUERDO	25	15,1
	Total	166	100,0

**Fuente** : Cuestionario aplicado en abril del 2016

**Elaboración** : Propia

**GRÁFICO 2: Hora de llegada y de salida**

### Interpretación

Según se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior en la hora de llegada y salida, se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde:

Del 100% de encuestados (trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en el año 2016), el 33.1% tienen una opinión de acuerdo, 24.1% tienen una opinión en desacuerdo, 15.1% tienen una opinión totalmente, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo y en una minoría contestaron totalmente en desacuerdo.

**Resultados de investigación de objetivos: De la relación entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016.**

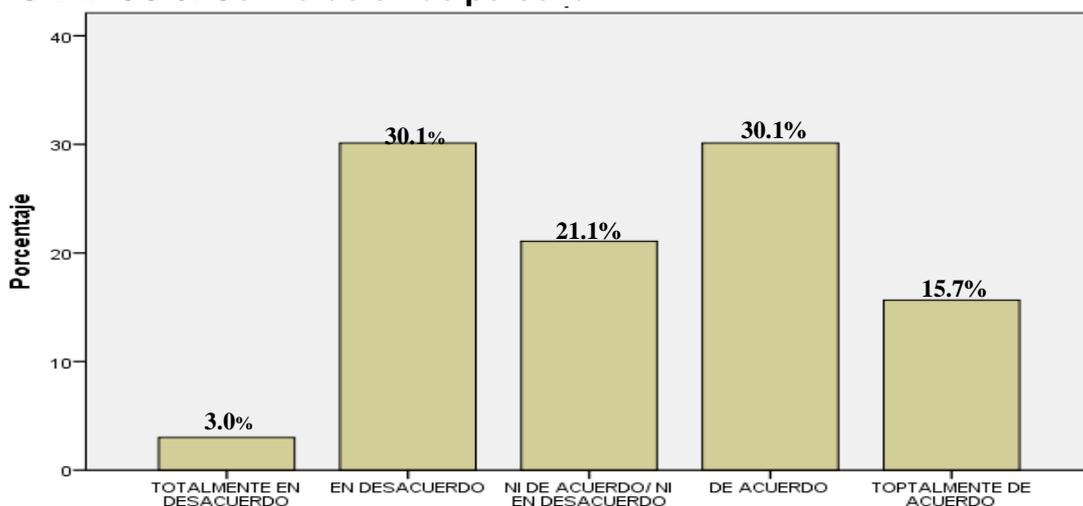
**TABLA 5: Contratación de personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	3,0	3,0	3,0
EN DESACUERDO	50	30,1	30,1	33,1
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	35	21,1	21,1	54,2
DE ACUERDO	50	30,1	30,1	84,3
TOPTALMENTE DE ACUERDO	26	15,7	15,7	100,0
Total	166	100,0	100,0	

**Fuente** : Cuestionario aplicado en abril del 2016

**Elaboración** : Propia

**GRÁFICO 3: Contratación de personal**



**Interpretación**

Según se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior en la especificación contratación de personal, se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde:

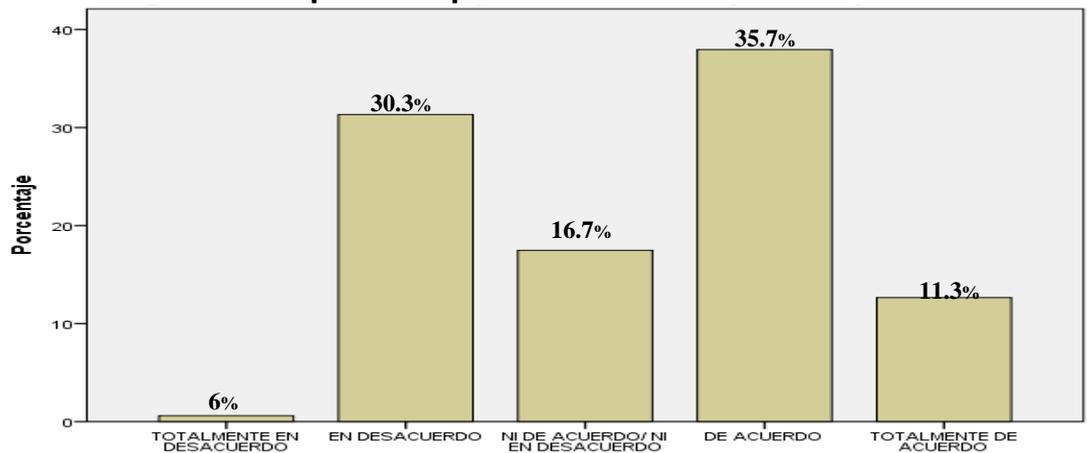
Del 100% de encuestados (trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en el año 2016), 30.1% tienen una opinión de acuerdo y en desacuerdo, el 21.1% tienen una opinión ni en de acuerdo/ ni en desacuerdo, 15.7 tiene una opinión totalmente de acuerdo y en una minoría contestaron el resto.

**TABLA 6: Desempeño del personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	6	6	,6
EN DESACUERDO	52	30,3	30,3	31,9
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	29	16,7	16,7	49,4
DE ACUERDO	63	35,7	35,7	87,3
TOTALMENTE DE ACUERDO	21	11,3	11,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario aplicado en abril del 2016

Elaboración : Propia

**GRÁFICO 04: Desempeño del personal**

### Interpretación

Según se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior en la especificación desempeño del personal, se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde:

Del 100% de encuestados (trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en el año 2016), 35.7% tienen una opinión de acuerdo y en desacuerdo 30.3%, ni de acuerdo/ ni en desacuerdo 16.7%, totalmente de acuerdo en un 11.3% y en una minoría contestaron el resto de entrevistados.

**Resultados de investigación de objetivos: Determinar la relación entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016**

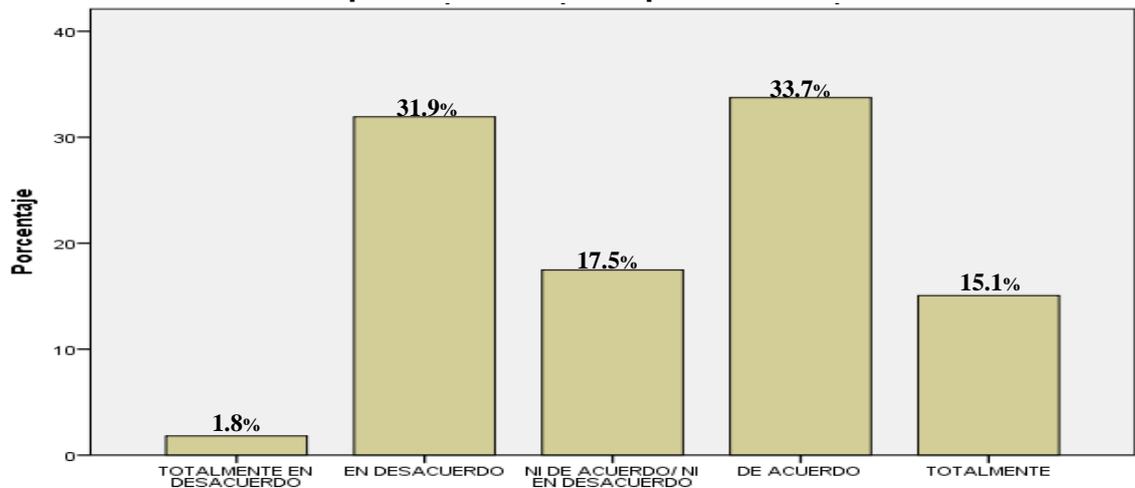
**TABLA 7: La capacitación se debe priorizar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	1,8	1,8	1,8
EN DESACUERDO	53	31,9	31,9	33,7
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	29	17,5	17,5	51,2
DE ACUERDO	56	33,7	33,7	84,9
TOTALMENTE	25	15,1	15,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario aplicado en abril del 2016

Elaboración : Propia

**GRÁFICO 5: La capacitación se debe priorizar**



**Interpretación**

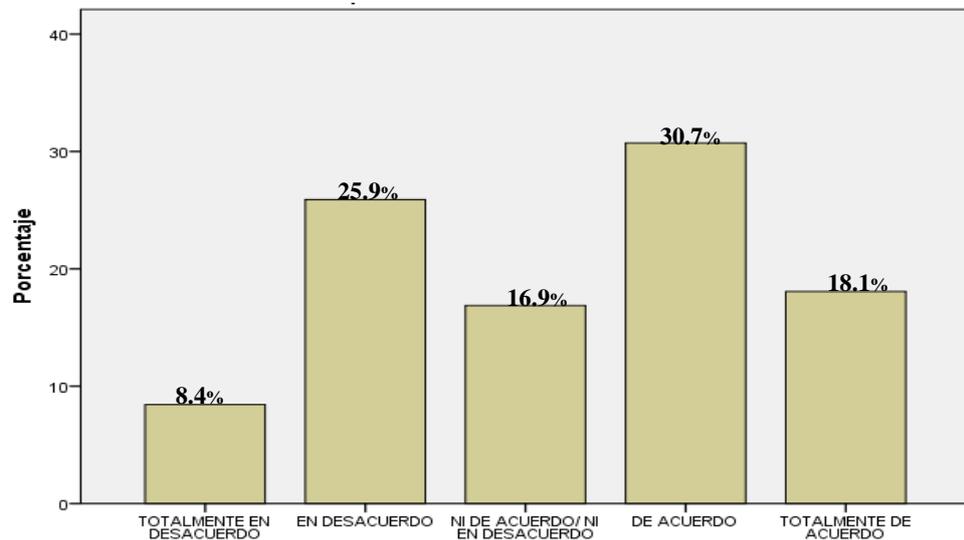
Según se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior en la capacitación debe priorizar, se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde: Del 100% de encuestados (trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en el año 2016), 33.7% tienen una opinión de acuerdo, 31.9% tienen una opinión en desacuerdo, 17.5% tienen una opinión Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, el 15.1 tiene una opinión totalmente de acuerdo y en minoría contestaron totalmente en desacuerdo.

**TABLA 8: Calidad de los servicios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	8,4	8,4	8,4
	EN DESACUERDO	43	25,9	25,9	34,3
	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	28	16,9	16,9	51,2
	DE ACUERDO	51	30,7	30,7	81,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	30	18,1	18,1	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

**Fuente** : Cuestionario aplicado en abril del 2016

**Elaboración** : Propia

**GRÁFICO 6: Calidad de los servicios**

### Interpretación

Según se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior en la calidad de los servicios, se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde:

Del 100% de encuestados (trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en el año 2016), 30.7% tienen una opinión de acuerdo, 25.9% tienen una opinión en desacuerdo, 18.1% tienen una opinión totalmente de acuerdo, 16.9 Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo y en una minoría contestaron en totalmente en desacuerdo.

**Resultados de investigación de objetivos: De la relación entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la municipalidad Provincial de Huanuco-2016.**

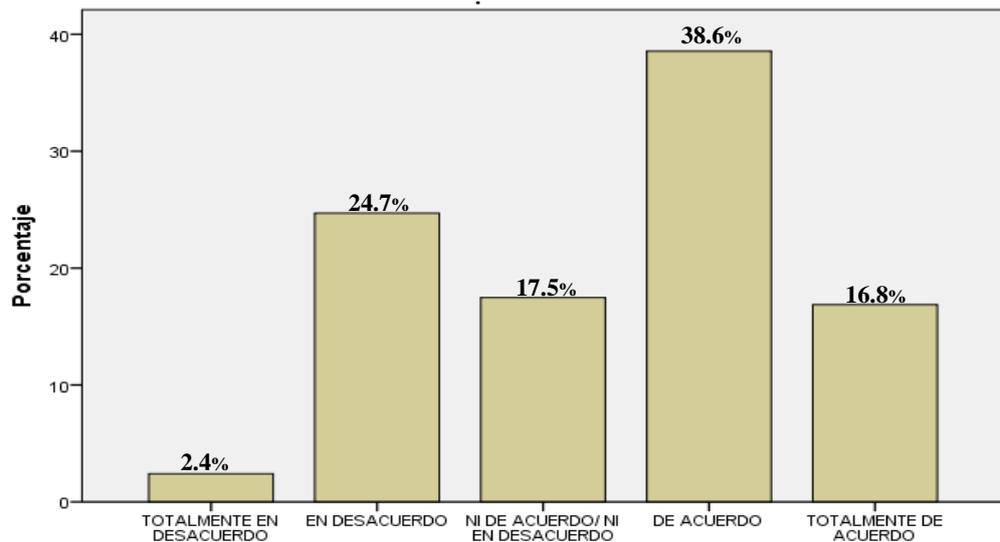
**TABLA 9: Mejorar el nivel de competencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	2,4	2,4	2,4
EN DESACUERDO	41	24,7	24,7	27,1
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	29	17,5	17,5	44,6
DE ACUERDO	64	38,6	38,6	83,1
TOTALMENTE DE ACUERDO	28	16,8	16,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

**Fuente** : Cuestionario aplicado en abril del 2016

**Elaboración** : Propia

**GRÁFICO 7: Mejorar el nivel de competencias**



**Interpretación**

Según se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior en la especificación desempeño del personal, se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde:

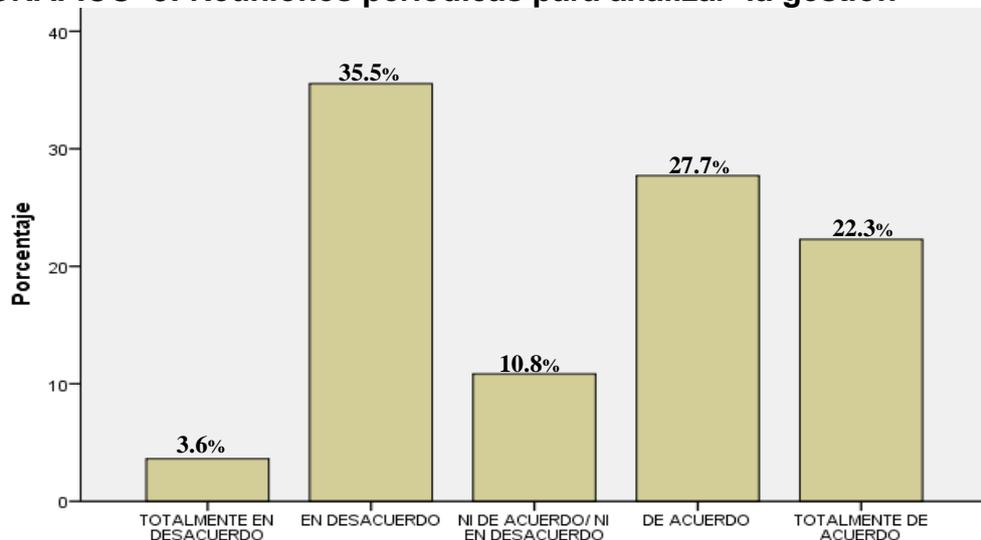
Del 100% de encuestados (trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en el año 2016), 30.7% tienen una opinión de acuerdo, 25.9% tienen una opinión en desacuerdo, 18.1% tiene una opinión totalmente de acuerdo, 16.8% tiene una opinión ni de acuerdo/ ni en desacuerdo y en una minoría contestaron el resto.

**TABLA 10: Reuniones periódicas para analizar la gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	3,6	3,6	3,6
EN DESACUERDO	59	35,5	35,5	39,2
NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	18	10,8	10,8	50,0
DE ACUERDO	46	27,7	27,7	77,7
TOTALMENTE DE ACUERDO	37	22,3	22,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

**Fuente** : Cuestionario aplicado en abril del 2016

**Elaboración** : Propia

**GRÁFICO 8: Reuniones periódicas para analizar la gestión**

### Interpretación

Según se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior en la especificación desempeño del personal, se clasifica en totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo donde:

Del 100% de encuestados (trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en el año 2016), 30.7% tienen una opinión de acuerdo, 25.9% tienen una opinión en desacuerdo, 18.1% tiene una opinión totalmente de acuerdo, 16.9% tiene una opinión ni de acuerdo/ ni en desacuerdo y en una minoría contestaron el resto.

### 4.3. Prueba de Hipótesis

La prueba de hipótesis se realizó mediante la prueba estadística de la Chi-cuadrado.

#### Prueba de la hipótesis general:

**Ho:** Existe independencia entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016

**H1:** Existe relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016

**TABLA DE CONTINGENCIA 01: Relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento**

		Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia					Total
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
Los trabajadores siempre realizan trabajos en equipo	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	1	2	4	2	9
	EN DESACUERDO	2	13	8	10	9	42
	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	0	8	6	13	5	32
	DE ACUERDO	1	9	6	26	9	51
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10	7	11	3	32
Total		4	41	29	64	28	166

**Fuente** : Cuestionario aplicado en abril del 2016

**Elaboración** : Propia

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	12,953	16	,676
Razón de verosimilitud	14,345	16	,573
Asociación lineal por lineal	,104	1	,747
N de casos válidos	166		

Para realizar la comprobación de la hipótesis planteada se realizó el siguiente procedimiento.

**a. Suposiciones:** La muestra es probabilística

**b. Estadístico de prueba:** Chi Cuadrado

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} \quad \text{Donde:}$$

fo = Frecuencia observada  
fe = Frecuencia esperada

**c.  $\alpha = 5\%$**

**d. Cálculo del estadístico de prueba Chi Cuadrado.**

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} = 12.953$$

**e. Cálculo del valor Chi Cuadrado en su valor crítico con 16 grados de libertad.**

$$X_t^2(16gl, 0.05) = 26.296$$

**f.** Como  $X_o^2 = (12.953) < X_t^2 = (26.296)$ , 16 gl. con este resultado obtenido aceptamos la hipótesis Ho por lo consiguiente rechazamos la hipótesis H1

**g. Conclusión:** Además como el p-valor en la prueba de hipótesis es mayor que el 5% rechazamos la hipótesis alternativa H1, por lo que podemos afirmar que no existe relación significativa entre las variables

## Resultados de las Hipótesis específicas.

### Hipótesis 1.

**Ho:** Existe independencia entre la selección de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco - 2016

**H1:** Existe relación entre la selección de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco – 2016.

**TABLA DE CONTINGENCIA 02: Currículo y la hora de salida y entrada**

		El personal respeta la hora de llegada y de salida					Total
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
Está usted de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	1	2	1	2	6
	EN DESACUERDO	10	16	5	21	6	58
	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	4	4	6	9	9	32
	DE ACUERDO	4	14	8	17	2	45
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	5	4	7	6	25
Total		21	40	25	55	25	166

**Fuente** : Cuestionario aplicado. SPSS 22

**Elaboración** : Propia

### Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	20,897	16	,183
Razón de verosimilitud	22,087	16	,140
Asociación lineal por lineal	,114	1	,735
N de casos válidos	166		

Para realizar la comprobación de la hipótesis planteada se realizó el siguiente procedimiento:

a. **Suposiciones:** La muestra es probabilística

b. **Estadístico de prueba:** Chi Cuadrado

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

fo = Frecuencia observada

fe = Frecuencia esperada

c.  $\alpha = 5\%$  de error

d. **Calculo del estadístico de prueba Chi Cuadrado.**

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} = 20.897$$

e. **Cálculo del valor Chi Cuadrado en su valor crítico con 16 grados de libertad.**

$$X_t^2(16gl, 0.05) = 26.296$$

f. Como  $X_o^2 = (20.897) < X_t^2 = (26.296)$ , 16 gl. Entonces con este resultado obtenido aceptamos la hipótesis Ho, por lo consiguiente rechazamos la hipótesis H1

g. **Conclusión:** Además como el p-valor en la prueba de hipótesis es mayor que el 5% aceptamos Ho, rechazamos la hipótesis alternativa H1, por lo que podemos afirmar no Existe relación entre currícul vitae de los trabajadores y la hora de entrada y salida del personal de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

### Hipótesis específica 2

**Ho:** Existe independencia entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016

**H1:** Existe relación la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016.

**TABLA DE CONTINGENCIA 03: Relación entre contratación de personal y desempeño del personal**

		La gestión evalúa en forma periódica el desempeño del personal					Total
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
Estás de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al personal	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	1	2	2	0	5
	EN DESACUERDO	0	19	10	17	4	50
	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	1	14	4	11	5	35
	DE ACUERDO	0	14	8	18	10	50
	TOPTALMENTE DE ACUERDO	0	4	5	15	2	26
Total		1	52	29	63	21	166

**Fuente** : Cuestionario aplicado. SPSS 22

**Elaboración** : Propia

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,785	16	,337
Razón de verosimilitud	17,454	16	,357
Asociación lineal por lineal	4,522	1	,033
N de casos válidos	166		

Para realizar la comprobación de la hipótesis planteada se realizó el siguiente procedimiento.

**a. Suposiciones:** La muestra es probabilística

**b. Estadístico de prueba:** Chi Cuadrado

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

fo = Frecuencia observada

fe = Frecuencia esperada

**c.  $\alpha = 5\%$  de error**

**d. Cálculo del estadístico de prueba Chi Cuadrado.**

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} = 17.785$$

**e. Cálculo del valor Chi Cuadrado en su valor crítico con 16 grados de libertad.**

$$X_t^2(16 gl, 0.05) = 26.296$$

**f.** Como  $X_o^2 = (17.786) < X_t^2 = (26.296)$ , 16 gl. con este resultado obtenido aceptamos  $H_0$ , por lo consiguiente rechazamos la hipótesis  $H_1$

**g. Conclusión:** Además como el p-valor en la prueba de hipótesis es mayor que el 5% aceptamos  $H_0$  y rechazamos hipótesis alternativa  $H_1$ , por lo que podemos afirmar no existe relación entre selección de personal y la evaluación periódica del personal en la Municipalidad Provincial de Huánuco.

### Hipótesis específica 3

**Ho:** Existe Independencia entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016

**H1:** Existe relación entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016

**TABLA DE CONTINGENCIA 04: Relación entre priorizar la capacitación y la calidad de servicios**

	La institución promueve la calidad de los servicios					Total	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO		
Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	1	1	1	3
	EN DESACUERDO	2	16	13	17	5	53
	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	6	6	3	9	5	29
	DE ACUERDO	4	15	4	20	13	56
	TOTALMENTE	2	6	7	4	6	25
Total		14	43	28	51	30	166

**Fuente** : Cuestionario aplicado. SPSS 22

**Elaboración** : Propia

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,591	16	,125
Razón de verosimilitud	23,467	16	,102
Asociación lineal por lineal	,348	1	,555
N de casos válidos	166		

Para realizar la comprobación de la hipótesis planteada se realizó el siguiente procedimiento:

**a. Suposiciones:** La muestra es probabilística

**b. Estadístico de prueba:** Chi Cuadrado

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

fo = Frecuencia observada

fe = Frecuencia esperada

**c.  $\alpha = 5\%$  de error**

**d. Cálculo del estadístico de prueba Chi Cuadrado.**

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} = 22.591$$

**e. Cálculo del valor Chi Cuadrado en su valor crítico con 16 grados de libertad.**

$$X_t^2(16 gl, 0.05) = 26.296$$

**f.** Como  $X_o^2 = (22.591) < X_t^2 = (26.296)$  con 16 gl. con este resultado aceptamos Ho, por lo consiguiente rechazamos la hipótesis H1

**g. Conclusión:** Como el p-valor en la prueba de hipótesis es mayor que el 5% aceptamos Ho y rechazamos la hipótesis alternativa H1, por lo que podemos afirmar no existe relación entre priorizar la capacitación y promover la calidad de servicios.

#### Hipótesis específica 4

**Ho:** Existe Independencia entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la municipalidad Provincial de Huanuco-2016

**H1:** Existe relación entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la municipalidad Provincial de Huanuco-2016.

**TABLA DE CONTINGENCIA 05: Relación entre mejorar el nivel de competencia y reuniones para analizar la gestión**

		Se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con la gestión					Total
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1	1	1	0	4
	EN DESACUERDO	2	25	3	4	7	41
	NI DE ACUERDO/ NI EN DESACUERDO	1	9	2	11	6	29
	DE ACUERDO	2	19	8	17	18	64
	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	5	4	13	6	28
Total		6	59	18	46	37	166

**Fuente** : Cuestionario aplicado. SPSS 22

**Elaboración** : Propia

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	31,083	16	,013
Razón de verosimilitud	30,094	16	,018
Asociación lineal por lineal	12,721	1	,000
N de casos válidos	166		

Para realizar la comprobación de la hipótesis planteada se realizó el siguiente procedimiento:

**a. Suposiciones:** La muestra es probabilística

**b. Estadístico de prueba:** Chi Cuadrado

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

fo = Frecuencia observada

fe = Frecuencia esperada

**c.  $\alpha = 5\%$  de error**

**d. Cálculo del estadístico de prueba Chi Cuadrado.**

$$X_o^2 = \sum \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} = 31.083$$

**e. Cálculo del valor Chi Cuadrado en su valor crítico con 9 grados de libertad.**

$$X_t^2(9gl, 0.05) = 16.92$$

**f.** Como  $X_o^2 = (31.083) > X_t^2 = (16.92)$  con 9 gl. Entonces con este resultado obtenido rechazamos la hipótesis Ho, por lo consiguiente aceptamos la hipótesis H1

**g. Conclusión:** Además como el p-valor en la prueba de hipótesis es menor que el 5% rechazamos Ho, aceptamos la hipótesis alternativa H1, por lo que podemos afirmar que existe relación entre mejorar el nivel de competencia y reuniones para analizar la gestión de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

#### 4.4. **Discusión de Resultados**

En la presente investigación buscamos determinar el objetivo principal en la determinación de la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016, en base de este objetivo hemos determinado la intervención de nuestras variables en el trabajo de campo.

**Validez interna**, en la aplicación del cuestionario se repartió en un número de (200) en forma a la azar a los trabajadores de la institución y en un tiempo de una semana se recogió los instrumentos de encuesta debidamente resueltos, posteriormente se realizó en control de calidad, codificación, tabulación de la información y obtención de resultados mediante los software EXCEL, SPSS 22 e interpretación de los mismos.

**Validez externa**, la aplicación de los métodos utilizados en el procesamiento de la información obtenida en la presente investigación van a servir como referencia en estudios similares a realizar en otras instituciones

**Hipótesis**, con respecto a este punto hemos llegado a las siguientes conclusiones.

Como se aprecia en **la tabla de contingencia 01**, la probabilidad del P valor es mayor que el 5%, se puede afirmar que estamos aceptando hipótesis nula ( $H_0$ ) de existencia de independencia entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, por lo que se rechaza  $H_a$ .

**Según la tabla de contingencia 02**, dados los resultados, afirmamos que se acepta  $H_0$ , rechazando la hipótesis  $H_1$

Asimismo, el p-valor  $> 0,05$  nos indica que rechazamos la hipótesis  $H_1$

**De la tabla de contingencia 03**, de los resultados obtenidos, afirmamos que existe relación de independencia entre las variables cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

Asimismo, el p-valor  $> 0,05$  nos indica que aceptamos hipótesis  $H_0$ , por lo que rechazamos  $H_1$ .

**De la tabla de contingencia 04**, de los resultados obtenidos, afirmamos que existe una relación de independencia las variables cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

Asimismo, la p-valor  $> 0,05$  nos indica que aceptamos la hipótesis  $H_0$ , rechazando la hipótesis  $H_1$ , indicando que existe independencia significativa entre variables.

**Según la tabla de contingencia 05**, de los resultados obtenidos afirmamos que existe una relación de entre variables de mejorar el nivel de competencia y reuniones para analizar la gestión.

Asimismo, el p-valor  $< 0,05$  nos indica que rechazamos la hipótesis  $H_0$ , por lo que aceptamos la hipótesis  $H_1$ , indicando que existe dependencia significativa entre variables.

## CONCLUSIONES

De los objetivos obtenidos en la presente investigación concerniente a las variables de investigación, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. La relación encontrada entre cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016, resulta ser negativa puesto que el coeficiente Chi cuadrado calculado es menor que el Chi cuadrado crítico por lo tanto se rechaza la Hipótesis Alternativa y se acepta la hipótesis nula.
2. La relación encontrada entre la selección de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016, resulta ser negativa, puesto que el coeficiente Chi cuadrado calculado es menor que el Chi cuadrado crítico por lo tanto se rechaza la Hipótesis Alternativa y se acepta la hipótesis nula
3. La relación encontrada entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016, resulta ser negativa, puesto que el coeficiente Chi cuadrado calculado es menor que el Chi cuadrado crítico por lo tanto se rechaza la Hipótesis Alternativa y se acepta la hipótesis nula
4. La relación encontrada entre la capacitación del personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016, resulta ser negativa, puesto que el coeficiente Chi cuadrado calculado es menor que el Chi cuadrado crítico por lo tanto se rechaza la Hipótesis Alternativa y se acepta la hipótesis nula
5. La relación encontrada entre la capacitación del personal y estilo administrativo resulta ser positiva, puesto que el coeficiente Chi cuadrado calculado es mayor que el Chi cuadrado crítico por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

## RECOMENDACIONES

1. La Municipalidad Provincial de Huánuco debe propiciar una cultura organizacional para que el personal administrativo se sienta motivado y organizar capacitaciones, permitiéndoles consolidar su compromiso con la municipalidad.
2. Estimular la participación y compromiso del personal administrativo promoviendo el liderazgo en todo los niveles, así como el desarrollo de sus habilidades y conocimientos para propiciar el trabajo en equipo y la colaboración mutua entre los trabajadores
3. Se debe incentivar la comunicación con los trabajadores con un alto nivel de confianza y respeto para una cultura organizacional sano en donde las labores sean bien recibidos por los trabajadores y valoren las decisiones de sus jefes.
4. Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización y trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y la cultura de trabajo favorables como factor clave del éxito.
5. Se recomienda que el personal debe ser evaluado a fin de ocupar las plazas de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y destrezas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M.; Kayworth, T.; Leiner, D. (2005): *An Empirical Examination of the Influence of organizational Culture on Knowledge Management Practices*, *Journal of Management Information Systems*.
- Beltrán, Pilar, Martínez José (2006). *La Influencia de la Sociedad del Conocimiento en la Modernización de la Administración Pública*, Madrid – Revista sobre la sociedad del conocimiento.
- Bustelo Ruesta, C.; Amarilla Iglesias, Raquel (2001). *Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información*. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, año VIII, no.34 (marzo 2001).
- Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: San Francisco.
- Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de los Recursos Humanos Bogotá*: McGraw -Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Distrito Federal – México: McGraw –Hill. Educación.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. 8° Edición México: McGraw –Hill.
- Choo, Chun Wei. (1999). *La Organización Inteligente*. México: Oxford university Press.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el trabajo* (10ed.). México: Mc Graw Hill.
- De Censo D. y Robbins Stephen (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limisa Wiley

- Gómez Díaz, D. Pérez de Armas, M.; Curbello Valladares, I. (2005). *La Gestión del Conocimiento: Herramienta Gerencial para las Organizaciones de Hoy*. Revista AIBDA: Vol. XVII, N° 1.
- Hall, Richard H. (1996). *Organización, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da. Edición, México: Prentice Hall.
- Hellriegel John W. Slocum, Jr. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal - México: Gengage Learning.
- Ibañez M. (2005). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*, Lima – Perú: San Marcos.
- Keith, Davis (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo México*: Mc Graw-Hill / Interamericana.
- Lozano Q.M.M., Sevilla, E.A., Valtueña R.R. (2006). *Aproximación a la Gestión del Conocimiento, una visión práctica*. Recuperado de file:///c:/users/shauaillani/downloads/ponencia\_110%20(1).pdf.
- Luna, R y Pezo, A. (2005). *Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá –Convenio Andrés Bello.
- Lescano Duncan, Lucio (2001). *La Disciplina del Servicio*. Lima Perú: Universidad del Pacifico.
- Martínez Guillén, María (2003). *Cultura Organizacional*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Marvin, H (2004). *Antropología Cultural*. Madrid: Alianza Editorial.
- Olmos, M. y Socha, K. (2006). *Diseño y Validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Tesis Inédita, Universidad de la Sabana. Colombia
- Palomino, Antonio (2000). *Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad*. Lima-Perú: San Marcos.
- Pérez D.M., Rodríguez Y.P. (2007). *Hacia una Nueva Cultura Organizacional. La Cultura del Conocimiento*. ACIMED.

- Ponjuan, G. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana Félix Varela.
- Porter, Michael E. (1988). *Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Cecsca
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Díaz Santos.
- Reyes Ponce, Agustín (2005). *Administración de Empresas. Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª Ed) México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen (1999). Buenos Aires. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Rueda Barrios, Gladys Elena (2012). *Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia* (tesis doctoral). Universitat Politècnica de Valencia. Valencia, España.
- Ruiz, Germán (1999), *El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*. Lima: San Marcos.
- Salazar, J. (2003) *Gestión del conocimiento: Origen e Implicaciones Organizativas*. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00294jmsc70.pdf](http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00294jmsc70.pdf) 38 Consultado el 8 de Octubre de 2014.
- Solana, Ricardo (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.
- Schein, Edgar (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.

Tissen, René; Andriessen, Daniel; Lekanne Deprez, Frank (2000). *El valor del Conocimiento*. Madrid: Pear Education.

Wiig, K. (1997). *Knowledge Management and its Integrative Elements: Roles of Knowledge-Based Systems. En Support of Knowledge Management*. Boca Ratón. Florida: Liebowitz, J. & Wicox, I., CRC Press.

# **ANEXOS**

**ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO-2016**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿Cuál es la relación entre la selección de personal y los valores de la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016??</p> <p>¿Cuál es la relación entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre capacitación y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco</p>	<p><b>Objetivo general</b> ¿Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016?</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación entre la selección de personal y los valores de la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016</p> <p>Determinar la relación entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016</p> <p>Determinar la relación entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016</p> <p>Determinar la relación entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la municipalidad Provincial de Huánuco-2016.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b> Existe la relación entre la selección de personal y los valores de la Municipalidad Provincial de Huánuco -2016</p> <p>Existe relación positiva entre la selección de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016</p> <p>Existe relación positiva entre la capacitación de personal y los valores en la Municipalidad Provincial de Huánuco- 2016</p> <p>Existe relación positiva entre capacitación de personal y el estilo administrativo en la Municipalidad Provincial de Huánuco-2016.</p>	<p><b>Variable Relacional 1:</b> Cultura Organizacional</p>	<p>Valores</p> <p>Objetivos</p> <p>Estilo Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Calidad</li> <li>▪ Consecuencia</li> <li>▪ Justicia</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Metas</li> <li>▪ Prioridad</li> <li>▪ Desempeño</li> <li>▪ Gestión</li> <li>▪ Opinión</li> <li>▪ Currículo vitae</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Contratación de personal</li> </ul>
			<p><b>Variable Relacional 2:</b> Gestión del Conocimiento</p>	<p>Selección de Personal</p>	

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS



**Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco**  
**INSTRUCCIONES:** Le agradeceré responder los ítems marcando con una X en el recuadro de su preferencia, en el trabajo de investigación intitulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DE CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HÚANUCO -2016**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
5	4	3	2	1

N°	VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	ESCALA DE VALORIZACION				
	DIMENSION 1: VALORES	5	4	3	2	1
1	¿El personal respeta la hora de llegada y de salida a su puesto de trabajo?					
2	¿La institución promueve la calidad de servicio a sus clientes?					
3	¿Existe comunicación fluida entre trabajadores de las diferentes dependencias?					
4	¿El personal respeta la hora de llegada y de salida a su puesto de trabajo?					
	DIMENSION 2: OBJETIVOS	5	4	3	2	1
5	¿La institución ha establecido metas y objetivos claros?					
6	¿La atención de los objetivos es prioritarios					
	DIMENSION 3: ESTILO ADMINISTRATIVO					
7	¿La gestión evalúa en forma el desempeño del personal?					
8	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con la gestión?					
9	¿Se toma en cuenta la opinión del personal?					
	DIMENSION 4: FORMAS DE COMPORTAMIENTO	5	4	3	2	1
10	¿Existe un nivel de confianza con los compañeros del área donde desempeña su jornada laboral?					
11	¿Existe cooperación y colaboración para compartir conocimientos con sus compañeros de área					

VARIABLE 2: GESTION DE CONOCIMIENTO		5	4	3	2	1
DIMENSION 1: SELECCIÓN DE PERSONAL						
12	¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican su curriculum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?					
13	¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?					
14	¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada?					
DIMENSION 2: CAPACITACION DE PERSONAL		5	4	3	2	1
15	¿Está de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?					
16	¿Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?					
17	¿Los planos o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel competencia?	5	4	3	2	1

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

## ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

## ANEXO 3: FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
MENDOZA BALBUENA, JAVIER	UAP-UCV	Cuestionario para medir la cultura organizacional	Miguel Ángel Hurtado Sánchez
TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO- 2016			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				✓	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				✓	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓

## III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

PROCEDE SU APLICACIÓN

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (x)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

## IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

85%

Huánuco, 3 de junio 2016	22405515		976959512.
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
MENDOZA BALDEZO, JAVIER	CAP. UCV	Cuestionario para medir la gestión del conocimiento	Miguel Ángel Hurtado Sánchez
TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO- 2016			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				✓	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				✓	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:  
PROCEDE SER APLICACIÓN

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87%

Huánuco, 3 de junio 2018	22405515		996959512
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

### ANEXO 3: FICHA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
<i>CLAUDIO PEREZ, JOSE LUIS</i>	<i>COORDINADOR ESC. ADM. ULAZEH</i>	Cuestionario para medir la cultura organizacional	Miguel Ángel Hurtado Sánchez
<b>TITULO:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO -2016			

II. ASPECTOS DE VALIDACION						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21 -40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					<input checked="" type="checkbox"/>
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conducta observada					<input checked="" type="checkbox"/>
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					<input checked="" type="checkbox"/>
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					<input checked="" type="checkbox"/>
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad				<input checked="" type="checkbox"/>	
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				<input checked="" type="checkbox"/>	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la investigación				<input checked="" type="checkbox"/>	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones					<input checked="" type="checkbox"/>
9. METODOLOGIA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				<input checked="" type="checkbox"/>	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>III. OPINION DE APLICACIÓN:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado ( <input checked="" type="checkbox"/> )</li> <li>• El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado (    )</li> </ul>						
<b>IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:</b> <u>          88%          </u>						
	<i>22.02.22</i>	<i>Claudio P</i>		<i>962543200</i>		
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto		Teléfono		

V. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
claudio Peraza, José Luis	COORDINADOR EX. IDH. ULADEH	Cuestionario para medir la gestión del conocimiento	Miguel Ángel Hurtado Sánchez
<b>TITULO: CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO -2016</b>			

VI. ASPECTOS DE VALIDACION						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21 -40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conducta observada				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGIA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				✓	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				✓	
VII. OPINION DE APLICACIÓN:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)</li> <li>• El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )</li> </ul>						
VIII. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: <u>85%</u>						
	22520222			962543200		
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto		Teléfono		

### ANEXO 3: FICHA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

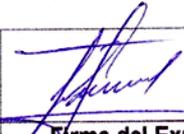
I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
<i>TARANONA Campos, Fredy</i>	<i>UGEL-HCO.</i>	Cuestionario para medir la cultura organizacional	Miguel Ángel Hurtado Sánchez
<b>TITULO:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO -2016			

II. ASPECTOS DE VALIDACION						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21 -40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					<i>X</i>
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conducta observada				<i>X</i>	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				<i>X</i>	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				<i>X</i>	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					<i>X</i>
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				<i>X</i>	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la investigación				<i>X</i>	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				<i>X</i>	
9. METODOLOGIA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				<i>X</i>	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				<i>X</i>	

III. OPINION DE APLICACIÓN: *Procede su Aplicación*

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (*X*)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:           *83%*          

<i>Huanuco, 04 de JUNIO de 2016</i>	<i>22519762</i>		<i>996965518</i>
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

V. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
TARANZANA Campos, Fredy	UGEL - HCO.	Cuestionario para medir la gestión del conocimiento	Miguel Angel Hurtado Sánchez
<b>TITULO:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO -2016			

VI. ASPECTOS DE VALIDACION						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conducta observada					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la investigación				X	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				X	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X	

VII. OPINION DE APLICACIÓN: *procede su aplicación*

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

VIII. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 85%

<i>HUANUCO, 04 de JUNIO de 2016</i>	<i>22519762</i>		<i>996955518</i>
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

## ANEXO 4: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
HUÁNUCO



"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Huánuco, 18 de mayo del 2016

### CARTA 0017 -2016-MPH/ALCALDIA

A : Miguel Ángel Hurtado Sánchez

ASUNTO : Autorizo permiso para aplicar instrumento de toma de datos

---

Por medio del presente, remito el documento solicitado por el interesado autorizando el permiso para aplicar el instrumento de toma de datos en las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

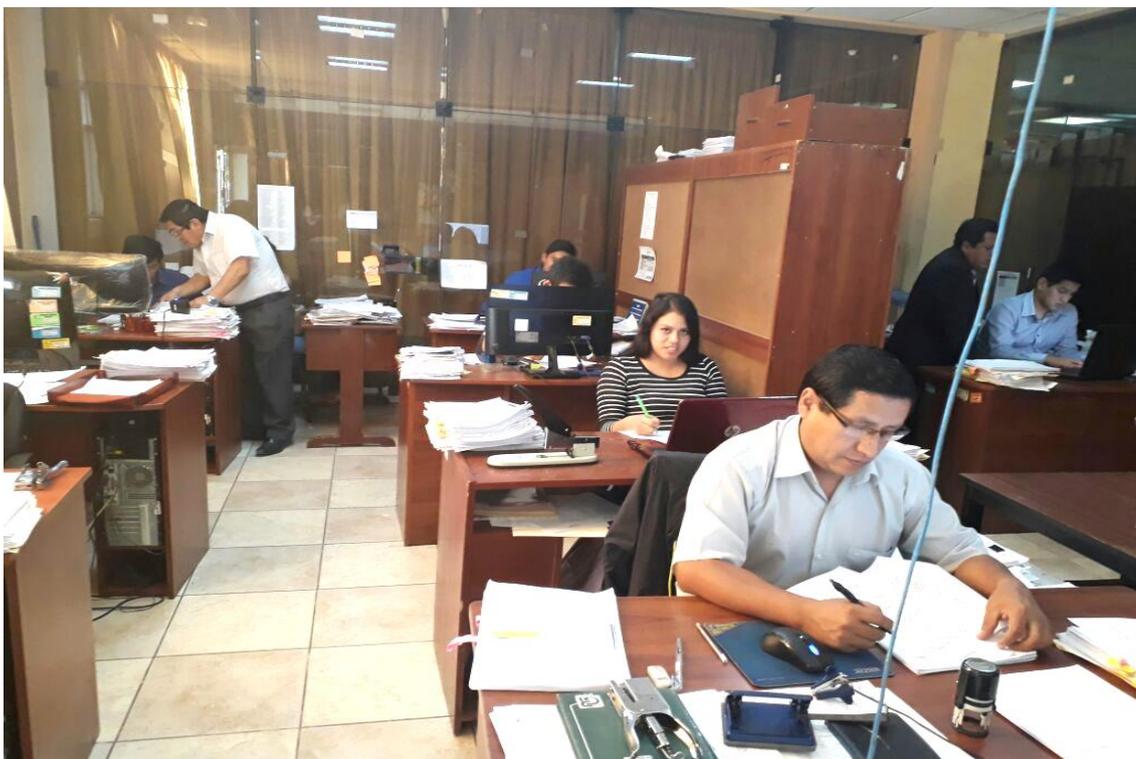
Atte;

---

**ANIBAL EDMUNDO SOLÓRZANO PONCE**

**Municipalidad Provincial de Huánuco**

Titular del pliego

**ANEXO 5: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**

Encuesta realizado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco



Encuesta realizado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco



Encuesta realizado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco



Encuesta realizado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco



Encuesta realizado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco



Encuesta realizado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco