



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR  
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PICSI, 2016.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR**

**EN EDUCACIÓN**

**AUTORA :**

**Mg. ROSANA ELIZABETH GONZALES MEL**

**ASESORA :**

**Dra. NORMA DEL CARMEN, GÁLVEZ DÍAZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**  
**GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**

## **JURADO DE TESIS**

**Dr. Félix Díaz Tamay**  
**Presidente**

**Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz**  
**Secretario**

**Dra. Norma Gálvez Díaz**  
**Vocal**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, ROSANA ELIZABETH GONZALES MEL, egresado (a) del Programa de DOCTORADO EN EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo, identificado con DNI N° 16489769.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: MODELO DE GESTIÓN E RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PICSI, 2016, la misma que presento para optar el título de: DOCTORA EN EDUCACIÓN.
2. La misma que presento para obtener el grado de: Doctor en Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Lugar y fecha: 15/01/2017

Firma

Nombres y apellidos: ROSANA ELIZABETH GONZALES MEL.

DNI: 16489769

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Giancarlo y mis hijos:  
Giancarlo, Carlos y Shirley, con gratitud y  
amor por el apoyo constante que siempre  
me brindan.

Rosana

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los profesores de Post Grado de la Universidad César Vallejo, de la Escuela Profesional de Educación, que hicieron posible la culminación satisfactoria de mis estudios.

Especialmente agradecer a mi asesora Dra. Norma del Carmen Gálvez Díaz, quien, con su paciencia, su atenta y cuidadosa orientación, su actitud motivadora y crítica, sus consejos oportunos, su disposición permanente y apoyo, contribuyó a la culminación satisfactoria de la presente investigación.

Asimismo, un especial agradecimiento a la Directora de la Institución Educativa N° 11134, a los profesores y estudiantes escenario donde he desarrollado el presente trabajo de investigación.

La autora.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado Calificador, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado de Doctor en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa y con la seguridad de su alto criterio profesional y ético, confiamos en que se reconozcan los esfuerzos realizados con dedicación para la culminación del presente trabajo de investigación; esperamos sus valiosas sugerencias para enriquecerlo, el cual nos permite lograr los objetivos que se han plasmado en la presente tesis.

La presente tesis titulada: Modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016, se ha realizado con dedicación y esfuerzo para obtener el grado de Magister en Docencia y Gestión Educativa.

La autora

# INDICE

	Pág.
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	12
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema.	16
1.3. Justificación.	16
1.4. Limitaciones	17
1.5. Antecedentes	18
1.6. Objetivos	21
<b>2.0. MARCO TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1. Marco Teórico relacionado con las variables	22
2.2. Marco conceptual	42
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>45</b>
2.1. HIPÓTESIS	45
2.2. VARIABLES	45
2.3. METODOLOGÍA	49
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	50
2.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	51
2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
	vii

2.7. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	53
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	<b>55</b>
3.1. Descripción	55
3.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	66
<b>PROPUESTA.</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>88</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Instituciones Públicas y Privadas del distrito de Picsi, 2016.....	43
Tabla 2. Distribución del número de secciones y profesores de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Picsi, 2016.....	43
Tabla 3. Nivel de Gestión del Conocimiento respecto a la identificación en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.....	55
Tabla 4. Nivel de Gestión del conocimiento respecto a la adquisición en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.....	56
Tabla 5. Nivel de Gestión del conocimiento respecto a la creación en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.....	58
Tabla 6. Nivel de Gestión del conocimiento respecto al almacenamiento en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.....	59
Tabla 7. Nivel de Gestión del conocimiento respecto a la distribución/diseminación en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.....	61
Tabla 8. Nivel de Gestión del conocimiento respecto al uso/aplicación en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.....	62
Tabla 9. Nivel de Gestión del conocimiento respecto a la medición en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.....	63
Tabla 10: Nivel promedio de la Gestión del Conocimiento respecto a las siete dimensiones en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.....	64

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, considerando que actualmente no existe un Modelo adecuado de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la Gestión del Conocimiento en dichas instituciones. Ante esta situación se planteó la investigación que tuvo como objetivo principal: Proponer Modelo de Gestión de Recursos Humanos; para mejorar la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016.

El tipo de investigación fue Propositivo, cuyo diseño fue Propositivo-Descriptivo. Como instrumento de recolección de datos se utilizaron el cuestionario de Prácticas de Recursos Humanos con una confiabilidad de 0.9615 y el Cuestionario Exploratorio para diagnóstico preliminar de la Gestión del Conocimiento con una confiabilidad de 0.9615 ambos validados por sus autores. La muestra estuvo conformada por 48 docentes del nivel primario. La hipótesis planteada fue: Si se propone un Modelo de Gestión de Recursos Humanos; entonces se mejorará la administración de la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016.

Dentro de los resultados más relevantes se destacan la dimensión creatividad presenta un nivel con el 52%. Se concluyó que: El nivel actual de la gestión de Recursos Humanos en la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016 en las dimensiones: Autonomía, Creatividad y Social es bajo; y en la dimensión Flexibilidad el nivel es medio.

Palabras clave: Modelo, gestión, Recursos Humanos, Gestión del Conocimiento.

## **ABSTRACT**

The present research work entitled: Human Resources Management Model to improve Knowledge Management in the educational institutions of the Pícsi district, considering that there is currently no adequate Human Resources Management Model to improve Knowledge Management in these institutions. Faced with this situation, the main objective of the research was: Proposed Model of Human Resources Management; To improve the management of knowledge management in the educational institutions of the district of Pícsi, 2016.

The type of research was Propositive, whose design was Propositive-Descriptive. As a data collection instrument, the Human Resources Practices questionnaire was used with a reliability of 0.9615 and the Exploratory Questionnaire for preliminary diagnosis of Knowledge Management with a reliability of 0.9615, both validated by the authors. The sample consisted of 48 teachers of the primary level. The hypothesis was: If a Human Resources Management Model is proposed; then the administration of the Knowledge Management in the educational institutions of the district of Pícsi, 2016 will be improved.

Among the most relevant results, the creativity dimension presents a level with 52%. It was concluded that: The current level of human resources management in the management of knowledge management in educational institutions in the district of Pícsi, 2016 in the dimensions: Autonomy, Creativity and Social is low; And in the Flexibility dimension the level is medium.

Keywords: Model, management, Human Resources, Knowledge Management.

## INTRODUCCIÓN.

Se ha observado que en las instituciones educativas del distrito de Picsi no se aplican en la práctica los modelos de Gestión de Recursos Humanos existentes para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento; pues no pueden dar cuenta de la complejidad del fenómeno y no responden a las necesidades que expresan los actores educativos.

Por lo antes mencionado, el problema se formuló de la siguiente manera: ¿En qué medida es adecuado el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016?

Asimismo, la hipótesis se planteó de la siguiente manera: Si se propone un Modelo de Gestión de Recursos Humanos; entonces mejorará la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016.

De igual manera el objetivo general fue: Elaborar una propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos; para mejorar la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se justifica en la necesidad de proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, lo cual permitirá el desarrollo eficiente en las instituciones educativas.

La presente investigación se ha organizado en cinco capítulos:

El primer capítulo, se describe el problema de investigación, se plantea el problema de nuestra investigación con su formulación respectiva. Así mismo, se describe la justificación y los objetivos.

El segundo capítulo, se presenta la información concerniente al marco teórico y los conceptos fundamentales que guían y que le da sustento científico a nuestro trabajo de investigación.

En el tercer capítulo, se describen los aspectos metodológicos de la investigación, que incluye el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, la formulación de la hipótesis, la definición de variables de estudio, los métodos y técnicas de investigación, la descripción de los instrumentos utilizados y el análisis estadístico.

El cuarto capítulo correspondió a la presentación e interpreta la información obtenida del instrumento aplicado en coherencia con las bases teóricas científicas. Los resultados han sido presentados en tablas y gráficos.

Asimismo, se presenta de manera objetiva las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas consultadas y los anexos necesarios para complementar la información.

**CAPÍTULO I:**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La gestión del conocimiento ha ocupado el interés a nivel mundial; en grandes sectores de la educación superior, establecimientos públicos, a nivel empresarial e instituciones. En los países desarrollados como EE. UU, Inglaterra, Alemania, entre otros. Asimismo, el interés de las diferentes empresas e instituciones ha ido aumentando en su afán de tener modelos propios para gestionar el conocimiento como una estrategia para aumentar su capacidad innovadora y ser competente. Específicamente, los países en proceso de desarrollo, por más que se ha difundido el tema, todavía existen vacíos de orden conceptual que no permiten poner en práctica en forma exitosa los conceptos y modelos vigentes en la actualidad. (Hernández, 2015).

El Perú no se muestra exento a esta problemática y el progreso en esta área es muy lento. La Gestión del Conocimiento constituye un elemento importante para las instituciones públicas en el Perú como medio estratégico útil para ser competitivo. Los conocimientos logrados por los empleados de cualquier entidad, constituye su primordial patrimonio, sin embargo, la institución es quien debe asumir la misión de otorgarle los instrumentos para su progreso personal de su creatividad, ya que con esto se podrá obtener mejores resultados para la población e incrementar la productividad, vale decir se puede mejorar en el menor tiempo posible. (Talledo, 2013).

A nivel local, se ha observado que en las instituciones educativas del distrito de Picsi no se aplican en la práctica los modelos de Gestión de Recursos Humanos existentes para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento.

La distancia entre lo que dicen las teorías y lo que sucede en la realidad de dichas instituciones educativas del distrito de Picsi es diferente y preocupante, pues no se pone en acción la práctica para generar un cambio.

Asimismo, se ha observado que en las instituciones educativas del distrito de Picsi cuando se quiere aplicar el conocimiento proveniente de las

recomendaciones de los especialistas, muchos de ellas no realizan un aporte real y concreto, acorde con la realidad de las instituciones educativas que nos lleven a superar los problemas que presentan en la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas de Pícsi.

En las instituciones educativas del distrito de Pícsi donde se realizará la presente investigación se pudo observar por medio de las entrevistas realizadas a los docentes de dichas instituciones educativas donde se quiere aplicar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento, que existe poco espacio para que los docentes socialicen sus procesos, la salida de información y la escasa difusión que se brinda a compartir experiencias y buenas prácticas en la institución educativa. Todo esto debido a la falta de un modelo de Gestión de Recursos Humanos.

Otro problema que se pudo observar es que los docentes, a pesar de su voluntad y deseo de querer mejorar, no comparten su conocimiento ni su gestión diaria por falta de tiempo o por lo que lo toman como una actividad adicional, por no estar motivados, por desconocimiento de un modelo adecuado, por miedo a ser reemplazados y se puede decir que hasta existe conformismo de su labor por parte de los docentes. En consecuencia, no se innova en la administración de la Gestión del Conocimiento.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿En qué medida es adecuado el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Pícsi, 2016?

## **1.3. Justificación.**

El problema que ocupa el interés de este estudio se vincula con la falta de un modelo propio de las instituciones educativas del distrito de Pícsi, sobre la Gestión de Recursos Humanos para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento.

En el aspecto metodológico los distintos trabajos enfatizan la necesidad de proponer modelos de Gestión de Recursos Humanos como única manera para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento. Sin embargo, en la presente investigación se propuso un modelo propio que pueda ayudar a solucionar la problemática detectada en las instituciones educativas de Pícsi.

Desde el punto de vista teórico, se aportó con la aplicación de teorías que respondan a las necesidades de las instituciones educativas del distrito de Pícsi, ya que los modelos teóricos disponibles sobre Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas no son aplicados en la práctica pues no pueden dar cuenta de la complejidad del fenómeno y no responden a las necesidades que expresan los actores de las instituciones educativas.

Esta distancia entre teoría y práctica, que es la que efectivamente se ha encontrado en el caso de este trabajo de tesis, puede ser solucionada a través de la propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Pícsi. En este caso la importancia práctica de la presente investigación radica en poner en marcha el modelo propuesto.

En lo pedagógico el presente Modelo de Gestión de Recursos Humanos ayuda a solucionar los problemas de gestión del conocimiento, los cuales repercutirán en beneficio del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes del distrito de Pícsi.

#### **1.4. Limitaciones**

Las limitaciones que se presentaron para desarrollar este trabajo de investigación fue poder unificar la visión de los distintos miembros de las instituciones educativas hacia un mismo objetivo y la falta de tiempo de los colaboradores, pero esto no significó un factor determinante para la

ejecución de la investigación, porque se realizó la sensibilización y se dio a conocer la importancia de participar en los talleres programados.

### **1.5. Antecedentes**

A nivel Internacional se han encontrado los siguientes antecedentes:

García (2013). Realizó un estudio concerniente al análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, Ecuador. Tuvo como objetivo general, contribuir con el diseño de un modelo de gestión del recurso humano por competencias, que permita optimizar el desenvolvimiento laboral de los trabajadores de este instituto, que repercuta favorablemente los estudiantes que se preparan en esta institución. Se empezó con esta investigación llevando a cabo un diagnóstico situacional del instituto.

Desde mi punto de vista como investigadora, se puede decir que si bien es cierta la investigación se enfoca al análisis de la Gestión del Recurso Humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral y en la que se determinaron las potencialidades de las personas y su apoyo hacia el logro de objetivos y metas institucionales. Sin embargo, el diseño de manuales de funciones propuesto y mejorado por el autor, no solo se debe presentar como la solución a la mejora de la problemática detectada en el desempeño de los trabajadores, sino que se debe hacer un diagnóstico más amplio que conlleve a proponer un modelo holístico del desempeño laboral. (p. 6 – 46).

Arrobo (2013). Desarrolló la tesis denominada: Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A., para lo cual se trazó como objetivo general: proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. Para el desarrollo de ésta investigación, se aplicó el diseño de investigación de tipo descriptiva. El método de investigación utilizado fue el Lógico inductivo.

Para obtener información de los trabajadores se realizó una encuesta a los 10 trabajadores mediante el formulario de encuesta que se encuentra. Para los directivos para determinar el modelo de gestión a realizar, se realizó entrevista a 3 ejecutivos mediante la guía de encuesta.

Las conclusiones a las que se llegó el autor fueron las siguientes:

El trabajador se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada área. Se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que apliquen en cada una de las actividades que realicen en beneficio personal y de la empresa. (p. 3 – 51).

Naranjo (2012). Investigó sobre: Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. Se planteó como objetivo, determinar la relación entre la Dirección de Recursos Humanos y la Gestión del Conocimiento en la Organización. La investigación correspondió a un enfoque empírico-analítico. Resultados: el desarrollo de los recursos humanos que promueven la independencia, la instauración, cambio, la interacción social y la adaptación, como medidas principales del colaborador del conocimiento, incurren favorablemente en la gestión del conocimiento en las instituciones. Al término de la investigación se concluyó:

Al identificar y establecer la naturaleza y características del trabajador del conocimiento, la Dirección de Recursos Humanos puede diseñar e implementar prácticas que fomenten sus dimensiones esenciales, lo cual es necesario y altamente conveniente para alcanzar mejores resultados en la adquisición, difusión y aplicación de conocimiento. (117 – 132).

Leal (2012). En la investigación: Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento, tuvo como objetivo, ejecutar un análisis de los procesos de la gestión del conocimiento (GC) en las Pymes del sector Sonora, México, cuyo propósito fue, saber sobre la realidad actual de los procesos en las empresas. Asimismo, determinar algunas ocasiones de mejoramiento; de igual forma precisar algún tipo de ayuda y los impedimentos que se presenten favorablemente o también que impidan la ejecución de iniciativas sobre GC.

Esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva. Para este estudio se tomaron en cuenta a 12 de las empresas más representativas de la localidad. Los grupos en estudio estuvieron de acuerdo en la valoración que dieron, principalmente en la secuencia de adquirir, acumular y evaluar el conocimiento, donde se presentó mejor similitud de acuerdo a su configuración individual. Los procesos que presentaron mejores calificativos fueron identificados, y los que obtuvieron menos calificativos fueron almacenamiento y medición del conocimiento.

Sierra, (2011). Desarrolló la tesis: Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.

El propósito del presente estudio radica en reconocer como influye la gestión de recursos humanos en los resultados organizativos, teniendo en cuenta la conservación de los trabajadores como un mecanismo intermediario de esta potencial influencia. Para ello, se esbozó un modelo que centra su atención en la puesta en práctica de los recursos humanos orientados a los trabajadores que son valorados por su excelencia en el trabajo extraído de la muestra de las 239 empresas innovadoras españolas. En conclusión, el autor refiere que:

La propuesta del modelo posibilita la explicación y el pronóstico, de una modelo que tenga aceptación, los procesos por los que se tenga que conservar al personal influyen favorablemente en el propósito de la organización y capacidad de creación de la institución.

Si bien es cierto los resultados del análisis de la investigación destacan la significación de las prácticas relacionales. Lo cierto es que, desde mi apreciación crítica como investigadora puede observar que, el modelo está dirigido solo al personal que es catalogado como valiosos en las empresas. Desde mi punto de vista todos los empleados que pertenecen a una empresa son considerados valiosos. Estoy de acuerdo, en que el modelo propuesto permite explicar y predecir los resultados en las instituciones. (13 – 259).

A nivel nacional, en la búsqueda de antecedentes se encontraron los siguientes:

Talledo, (2013). Investigó sobre: Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y Gobiernos Regionales en el Perú. La investigación corresponde al examen de los modelos presentes en Gestión del Conocimiento (GC) para poder delimitar el modelo y las herramientas urgentes para la Gestión del Conocimiento.

La propuesta se desarrolló bajo un enfoque sistémico, tomando en cuenta una muestra representativa de 11 instituciones. Al término de la investigación el autor concluye lo siguiente:

Que la Gestión del Conocimiento constituye un importante referente para la modernización de la gestión pública, por lo que facilita la identificación, el análisis y compartir el conocimiento requerido y sobre la gestión y su relación con los resultados.

En base a las consideraciones anteriores de la investigación de Talledo, se puede hacer la siguiente apreciación crítica: El modelo propuesto presenta un enfoque sistémico, es decir tienen inicio, proceso y salida. Sin embargo, Se puede notar que no consideran una retroalimentación en el modelo, el cual es importante en todo enfoque de sistemas. (9 – 58).

## **1.6. Objetivos**

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos; para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016.

Objetivos Específicos:

1. Identificar el nivel de desarrollo de la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi.
2. Diseñar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos; para mejorar la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi.
3. Validar el modelo propuesto, a través de juicio de expertos.

## **2.0. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Teórico relacionado con las variables**

#### **Teorías relacionadas al tema: Gestión del Conocimiento**

Mejía (2012) señala:

Es la capacidad de realizar las actividades involucradas en descubrir, capturar, compartir, y aplicar conocimiento, con la finalidad de incrementar de manera provechosa, el impacto de conocimiento para lograr el objetivo deseado en la unidad

Para Probst, (2001, citado en Friss, 2003), conocimiento es definido como:

Los procesos cognitivos y habilidades mediante el cual las personas generalmente solucionan sus problemas. Corresponde al aspecto teórico y práctico, las pautas diarias, así como los conocimientos para el ejercicio. El conocimiento se fundamenta en investigaciones, pero la diferencia radica en que se relacionan a las personas.

Según García, Rodríguez y Sánchez (1999) definen la gestión del conocimiento como:

La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales. (p.18).

Por lo tanto, las instituciones necesitan de la Gestión del Conocimiento, por el hecho que la parte económica y financiera no poseen la suficiente capacidad para crear ventajas competitivas que se puedan mantener en el transcurso de los años, y revelan que los activos inmateriales se refiere a los que contribuyen con el autentico valor a las organizaciones.

Para Peter Drucker (1993), concibe que la eficiencia en la administración la función determinada que cumple el gerente y del “managment” – debe “convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz”. Entonces, se necesita llevar a cabo la gestión del conocimiento, que permite integrar el aprendizaje con base del “managment público”.

De acuerdo con Weig (1999), la Gestión del Conocimiento tiene que analizarse en base a tres ejes:

Perspectiva comercial: Examina las razones por que, dónde y hasta qué punto las empresas pueden invertir o aprovechar el conocimiento.

Perspectiva gerencial: Trata de establecer, constituir, direccionar y controlar las acciones que se relacionan con los conocimientos fundamentales para el logro de los objetivos y las estrategias que necesita por la institución.

Perspectiva operativa: Se centra en aumentar la experiencia para llevar trabajo y tareas directamente relacionadas con el conocimiento.

## **Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting.**

La consultora KPMG (Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler, 1996) puso en práctica un modelo con el fin de gestionar el conocimiento en las organizaciones a quienes brinda asesoría. El modelo empieza preguntando:

¿Qué factores determinan el aprendizaje de una organización y qué resultados conducen al aprendizaje? KPMG trata de dar solución a esta interrogante; y justamente en dar salida a esta problemática es que se fundamenta su modelo de gestión de conocimiento. (Tejedor y Aguirre, p. 231).

Siguiendo a Tejedor y Aguirre, (1998) entre los elementos que conforman la capacidad de aprender de una empresa lo constituyen tres componentes, según su naturaleza:

- a. Asumir un compromiso estable y bien ejecutado de toda la organización, de preferencia de quienes ejercen el liderazgo, con el aprendizaje generativo, perenne, reflexivo en todos los niveles.
- b. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles.

La organización como entidad no humana se limita aprender de acuerdo a que sus integrantes y equipos que la componen tengan la intención y puedan aprender y quieran hacerlo.

- c. Progresos de las infraestructuras que posibilitan la puesta en marcha de la empresa y la conducta de las personas y grupos que la conforman, en beneficio del aprendizaje y el constante cambio.

De igual forma, Tejedor y Aguirre, (pág. 235) refiere que los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- a. Compromiso asumido por el personal sobre el futuro.
- b. Destreza para poder discutir los supuestos (modelos mentales).

- c. El enfoque sistémico (poder examinar las interrelaciones presenten en el mismo sistema, comprender la problemática no de manera directa y ver las relaciones causa efecto a través del tiempo).
- d. Trabajo eficiente en equipo
- e. Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- f. Saber aprender de la experiencia.
- g. Progreso de la creatividad.
- h. Mejora de una memoria de las instituciones.
- i. Avance de dispositivos de aprendizaje de los errores.
- j. Componentes de captación de conocimiento externo.
- k. Progreso de dispositivos de transferencia y propagación del conocimiento.

Según Tejedor y Aguirre, (p. 237) presenta algunos rasgos de las organizaciones tradicionales que no permiten el aprendizaje:

- a. Organizaciones burocráticas.
- b. Tipo de liderazgo autoritario y/o paternalista.
- c. Incomunicación del entorno.
- d. Complacerse así mismo.
- e. Hábitos de esconder los errores.
- f. Indagación de uniformidad.
- g. Ubicación en un período de tiempo corto.
- h. Organización rigurosa y continuista.
- i. Individualismo.

Según Riesco (2006), se describen algunos modelos para la Gestión del Conocimiento.

- a. Modelo de KPGM Consulting (1998), está relacionado con el aprendizaje, se fundamenta en un enfoque sistémico-organizacional. Se pueden identificar los siguientes factores del aprendizaje productivos:

Asumir la responsabilidad fija y consciente del conjunto empresarial, en especial de los que lideran con el aprendizaje continuo.

Conductas y dispositivos de aprendizaje a todos los niveles.

Desarrollo de infraestructuras que posibilite la marcha de la organización y el aprendizaje de las personas y de los equipos de trabajo.

b. Modelo de Arthur Andersen (1999), resalta el compromiso de los colaboradores en participar y poner de manifiesto el conocimiento, lo cual exige la creación de infraestructuras de sustento para atrapar, examinar, resumir, emplear, valorar y distribuir el conocimiento, proponiéndose dos tipos de sistemas:

Sharing networks colectividades virtuales o reales, foros concernientes a temas de relevancia para un servicio o industria en particular.

Conocimiento “empaquetado” concerniente a las principales prácticas, metodologías y instrumentos, informes, etc.

c. Modelo “sociotécnico”: tecnología de la información para gestionar el conocimiento, de Borghoff y otros, (1998), los cuales toman el modelo de Nonaka y Takeuchi, pero persiguen conocer las tecnologías de la información principales para procurar la Gestión del Conocimiento. Empiezan con las siguientes interrogantes: ¿qué clases de tecnología de la información favorecerán al flujo de conocimiento, apoyando su transformación desde explícito a tácito y desde tácito a explícito?, ¿qué tipos de tecnología de la información apoyarían favorablemente al conocimiento explícito que una institución tiene? ¿Cómo gestionar, mediante las tecnologías de la información, el contenido de conocimiento manifiesto comprendido en las recopilaciones de documentos de una institución?

d. Modelo dinámico de rotación del conocimiento, de Goñi Zabala (1998), según el cual comprende seis tipos de operaciones básicas o

procesos de rotación del conocimiento, que se adjuntan a otras que posibilite su gestión, correspondiendo a su medida y la puesta en práctica de objetivos específicos. Estos seis procesos básicos son: obtener conocimiento del medio, socializar el conocimiento, construir el conocimiento, integrar el conocimiento, agregar valor y revelar las opciones que brinde el conocimiento.

e. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) (1996), que es un instrumento de evaluación y diagnóstico elaborada a partir del modelo llevado a cabo por Andersen y APQC. En este modelo se sugieren cuatro factores que favorecen el proceso de administración del conocimiento:

Liderazgo: incluye estrategia, definición del negocio y hacer uso del conocimiento.

Cultura: manifiesta como la organización concibe y beneficia el aprendizaje y el cambio.

Tecnología.

Medición: contiene la medida del capital intelectual y la manera en que se distribuyen los recursos para desarrollar el conocimiento excelente.

f. Modelo de Creación del Conocimiento. Quien representa a una de las teorías que ejerce más influencia con la creación de conocimiento organizacional es la propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), según los cuales manifiestan la falta de atención a la forma como es que se crean el conocimiento y la manera de administrarse el mismo proceso de creación de conocimiento.

En su análisis, Nonaka y Takeuchi (1995) refieren mediante la conversión e integración entre los conocimientos tácito y explícito una organización puede dar nacimiento un nuevo conocimiento.

### **Principios del modelo de la Gestión del Conocimiento**

Davenport y Prusack (2001, p. 7), consideran los siguientes principios:

- a. Reconocimiento: el conocimiento se puede concebir como un elemento trascendental de triunfo.
- b. Residencia: el conocimiento se produce y habita en el pensamiento de las autoridades de las organizaciones.
- c. Confianza: el transmitir conocimiento demanda seguridad.
- d. Tecnología: esta nos facilita otras conductas y una influencia recíproca con el conocimiento.
- e. Compartir: hay que propiciar estimular la compartición de conocimiento.
- f. Infraestructura: el conocimiento necesita de una mejor y suficiente infraestructura desde el punto de vista técnico y organizacional.
- g. Respaldo directivo: se convierte en algo esencial e importante para las empresas.
  
- h. Programa piloto: las iniciativas de la gestión del conocimiento deben comenzar con un programa piloto.
- i. Evaluación: se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- j. Creatividad: el conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.
- k. Dominio de objetivos: los objetivos del modelo deben ser de dominio de todos los funcionarios.
- l. Flujo del conocimiento: el conocimiento debe recorrer múltiples canales de transferencia.

### **Dimensiones de la Gestión del Conocimiento**

La principal tarea de la Gestión del Conocimiento, es manejar, administrar y aprovechar esta avalancha de información y para ello debe formar y reorganizar el Capital Intelectual de las personas que trabajan por ejemplo en una organización con el propósito de desarrollar la “capacidad de

aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe” (Peluffo y Catalán, 2002, p. 6).

Este concepto también puede ser aplicado a la gestión de los procesos que generan información dentro de las organizaciones o instituciones, para su uso provechoso. Peluffo y Catalán, (2002, p. 20) identifican cinco dimensiones principales de este incipiente concepto:

- a) un proceso de producción del conocimiento por medio de aprendizajes organizacionales.
- b) un espacio de conocimiento, que puede ser una región, una ciudad, una organización.
- c) la presencia de herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento para documentar el conocimiento organizacional.
- d) una sinergia resultante del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades frente a lo nuevo en un medio inestable y cambiante.
- e) la presencia de trabajadores del conocimiento.

### **Ciclo de Gestión del Conocimiento de Probst**

El ciclo de Probst (2001), es uno de los ciclos más completos donde se incluyen cada etapa del proceso de GC. Una adecuada GC, soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital Intelectual de una organización.

### **Dimensiones de la Gestión del Conocimiento según Probst**

1. Identificación/localización del conocimiento. La identificación del conocimiento externo significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa (Probst *et al.*, 2001). La GC posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del

conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos. Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso (León, Ponjuán, y Torres, 2009).

## 2. Adquisición/aprendizaje del conocimiento.

El conocimiento adquirido no tiene que haber sido creado recientemente, solo debe ser nuevo para la organización. Una adquisición del conocimiento debe ser tratada con un cuidado considerable (Davenport y Prusak, 2001). La adquisición del conocimiento emergente, es espontánea y no planificada puesto que es metódica, sistemática, intencional, es la adquisición de conocimientos estratégicos de gran valor a una empresa. (Malhotra, 2000, citado por Dalkir, 2005). Las empresas importan una gran parte del conocimiento de fuentes externas. Las relaciones con los clientes, los proveedores, los competidores y los socios en proyectos conjuntos presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento que rara vez se aprovecha al máximo. (Probst *et al.*, 2001)

## 3. Creación del conocimiento.

La creación del conocimiento siempre comienza por el individuo, la creación de conocimiento se desarrolla continuamente y en todos los niveles de la organización (en muchos casos de manera inesperada, no planeada). La creación del conocimiento no es un proceso secuencial, sino una interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito (Dalkir, 2005)

## 4. Diseminación/transferencia del conocimiento.

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de

individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. La diseminación/transferencia se describe como el producto que se entrega al usuario final (por ejemplo, fax, documento impreso, correo electrónico) y abarca no sólo el soporte de la entrega, sino también su calendario, la frecuencia, forma, lenguaje, etc. (Probst *et al.*, 2001)

5. Aplicación/utilización del conocimiento.

La importancia de la GC es asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para su beneficio (Probst *et al.*, 2001). Existen diversos elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en la aplicación del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar la GC. Es necesaria una actitud proactiva ante los retos que impone un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante. También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionará grandes beneficios. (León, Ponjuán y Torres, 2009)

6. Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento.

El objetivo principal de la codificación del conocimiento es tener una mejor organización del conocimiento explícito, transferir el conocimiento tácito a explícito y almacenarlo en la memoria corporativa a largo plazo (Dalkir, 2005). Los depósitos de conocimiento consisten en tomar el conocimiento plasmado en documentos y colocarlos en un lugar donde se pueda almacenar y recupera fácilmente (Davenport y Prusak, 2001). El proceso de almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, es ubicarlos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que estos lo necesiten. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tiene dicho usuario en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos (Peluffo, 2002).

## 7. Medición/valoración del conocimiento.

En el contexto específico de la GC , Probst *et al.*, (2001) afirman que "la medición permite evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas con las prácticas de la GC en relación con su aporte al desarrollo de la organización, al constatar en el terreno los resultados asociados con las variables establecidas en los criterios de desempeño". En esencia, en este proceso prima la valoración de la medida del cumplimiento de los objetivos del conocimiento y sus resultados. (León, Ponjuán y Torres, 2009)

La medición del rendimiento organizacional constituye la pieza clave para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual de las organizaciones. Indejikian (2002) citado por León (2006) considera que permite seguir el progreso de la puesta en práctica de la estrategia y analizar las diferencias existentes entre los resultados reales y las medidas ideales de rendimiento.

### **Objetivos de la Gestión del Conocimiento**

Según ambas autoras, la aparición de la Gestión del Conocimiento fue en respuesta a la falta de capacidad de las experiencias gerenciales acostumbradas para dirigir favorablemente el conocimiento tácito y su innovación a explícito. "Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio", afirman. (p. 25).

En ese sentido, afirman que el objetivo de la Gestión de Conocimiento apunta a "generar, compartir, utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo". (p. 26).

## **Clasificación de los Conocimiento**

Nonaka y otros (1999) diferencian entre conocimiento explícito y tácito. El explícito se expresa mediante el lenguaje formal, incluso contenido de expresiones gramaticales, expresiones matemáticas, descripciones y manuales. Es posible transferirlo de un modo favorable de una persona a otra. El conocimiento tácito es más importante, resulta dificultoso de expresar a través del lenguaje formal; se refiere a lo que se aprende a través de la propia experiencia e implica elementos como las creencias, el propio punto de vista y los valores. (p. 120).

Polanyi y otros, (1977) ilustran el conocimiento tácito con el uso de un mapa: para poder utilizarlo se debe contar con 3 habilidades: primero determinar la posición actual en el mapa, hallar en el mapa la dirección hacia el destino buscado y, por último, se debe identificar ese itinerario mediante referencias en el paisaje. La lectura del mapa depende del conocimiento tácito y de la habilidad de la persona en el uso del mapa. (p. 67).

Papows, (1999) manifiesta que, el conocimiento implícito reside en la forma particular del saber-cómo (know-how) y se centra en hábitos, modelos, conductas y perspicacia. Es aceptado, pero generalmente escondido. (p. 89).

El mismo autor presenta las cinco dimensiones relacionadas con el conocimiento que son: información, competencia, conceptual, manifestación y detalle.

En la dimensión conceptual (Conceptual Knowledge Level Dimension) se consideran los siguientes niveles:

- a. idealístico (goal setting idealistic knowledge): parte de este conocimiento es bien conocido para la persona y es explícito. Mucho

de ese conocimiento no es bien conocido, es tácito y es sólo accesible no conscientemente.

b. sistemático (systematic knowledge): es el conocimiento de principios generales y estrategias de resolución de problemas.

c. Pragmático (pragmatic knowlegde): es el conocimiento de tomar decisiones, es práctico y mayormente explícito.

d. Automático (automatic knowledge): se conoce este conocimiento tan bien que se ha automatizado. La mayoría se transformó en tácito, que se usa para tareas automáticas.

En la dimensión de información (Information dimension), destaca:

a. Caminos (pathways): es la vía que transfiere los signos.

b. Señales (signals): así tenemos, señales de sonido, tachas de lápiz,

c. Datos (data): son secuencias de números y letras, palabras habladas, figuras, etc.

d. Información (information): se refiere a temas organizados, tal es el caso de un artículo presentado en alguna revista.

e. Conocimiento (knowledge): osea información seleccionada, así podemos mencionar el significado de la medida de las ventas y su respectiva interpretación.

f. Sabiduría (wisdom): destreza para suministrar juicios. Podemos referirnos a las estadísticas de ventas; es plantear situaciones reales para tratar situaciones distintas.

### **Transferencia del conocimiento.**

Gupta y Govindarajan (2000) han conceptualizado la transferencia de conocimiento en términos de cinco elementos:

a. Valor percibido de la unidad fuente de conocimiento. (Davenport, 1996).

- b. Disposición motivacional de la fuente para compartir el conocimiento
- c. Existencia y riqueza de canales de transmisión.
- d. Disposición motivacional de la unidad receptora de conocimiento.
- e. Capacidad de absorción de la unidad receptora, capacidad definida como la habilidad para adquirir, asimilar y usar el conocimiento.

### **La gestión del conocimiento en una institución pública.**

En la sociedad del conocimiento, la capacidad de aprendizaje de las personas se ha convertido en un factor clave de competencia. Las empresas y entidades públicas van trabajando la idea de conceptos claves como el “liderazgo transformador”, (Eyerbe, (en Alazne, 2005), para lograr la tan ansiada competitividad empresarial. (Porter, 2005, p. 24).

El modelo de gestión pública se está implementando en muchas de las administraciones públicas del mundo. Se trata de un producto exportado por organismos económicos internacionales, principalmente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, pero destaca especialmente la OCDE, cuyas administraciones en operación en el mercado, deben calcular precios, hacer de sus oficinas centros productivos y estimular que estas últimas sean competitivas entre sí, como con otras del exterior (p. 91).

### **Gestión de Recursos Humanos:**

#### **Historia de la Administración de Recursos Humano:**

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80. (Alhama, 2013, p. 13).

Según Storey (2001, p. 45), la controversia relacionada con la Gestión de Recursos Humanos se encuentra reflejada en la imprecisión, variabilidad, ambigüedad y contradicciones asociadas al concepto. Keenoy (1999) sugiere que estos aspectos pueden solucionarse aceptando lo que él denomina “el holograma de HRM”, entendiendo que se trata de una imagen proyectada en función de la percepción e implicación del observador. De esta manera, la HRM puede contemplarse como “un nombre conjunto para multitud de conceptos y métodos que permiten gestionar y controlar las relaciones en el trabajo” (Keenoy, 1999).

Por su parte, Paauwe (2004) se refiere a HRM como “un campo en continua evolución en la investigación académica que se centra en el estudio de las relaciones interpersonales en las organizaciones y en la forma en que las personas son gestionadas en el trabajo”, y reafirma que es difícil concretar más esta definición ya que depende del momento temporal y del contexto en el que se lleve a cabo

El término HRM ha ido desarrollándose a través de los años, para transformarse en una concepción amplia y tomada en cuenta en diferentes fuentes de información de recursos humanos. (Guest, 1987, p. 18).

Posteriormente, Storey en 1989 publicaba en el libro “Las nuevas perspectivas de la Gestión de Recursos Humanos”, se realizan diferentes concepciones que simbolizaba un nuevo enfoque para la gestión de personal, incluyendo el factor estratégico del personal de las organizaciones. (Storey, 1989).

“La Gestión de Recursos Humanos (HRM) es un enfoque diferenciador a la gestión del empleo que persigue conseguir una ventaja competitiva a través del despliegue estratégico de una fuerza de trabajo capaz y de alto compromiso, utilizando para ello un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de personal”. (Storey. 2001, p. 48).

Del enfoque de recursos y capacidades al enfoque estratégico de recursos humanos. A pesar de las críticas (Priem y Butler, 2001), este enfoque se ha convertido en la teoría más utilizada en el campo de la dirección y gestión de recursos humanos.

En este sentido, Hernández (2008) manifiesta la importancia del enfoque de recursos y capacidades al área de la investigación en la dirección y gestión de recursos humanos, considerando tres aportes que, también, significan los principios del enfoque de dirección estratégica de recursos humanos. Primero, permite reconocer la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa.

### **Importancia y finalidad de la Administración del Recurso Humano o Gestión del Talento Humano.**

El factor humano posee características tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades, que lo diferencian de los demás recursos, por ello es trascendental para la existencia de cualquier organización. (Munch, 2010).

La administración de capital humano es de gran importancia, algunos de sus beneficios son:

- a. Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- b. Es imperante que se busque la mejor manera de mejorar los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- c. Propiciar un mejor ambiente institucional.
- d. Perfeccionar la calidad de vida de los trabajadores de las instituciones.
- e. Incrementa la motivación y paralelamente la producción y calidad.

### **Objetivos de la Gestión del Talento.**

Chiavenato refiere que, el principal objetivo de la gestión del talento humano es la conveniente unificación de la estrategia, la estructura, los

sistemas de trabajo y los individuos, con el propósito de lograr de la gente la dispersión de todas sus destrezas y capacidades y permitir la validez y la idoneidad de las empresas. (Cuevas, 2012).

Según Cuevas (2012) tenemos los siguientes objetivos específicos:

Propender que a la organización pueda llegar al logro de sus objetivos y llevar a cabo su misión.

Incursionar en la competitividad a las empresas.

Proveer a las instituciones de trabajadores perfectamente ejercitados y motivados.

Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

Administrar el cambio.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Para Sumanar, (2009). Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.

Retener a los empleados deseables.

Motivar a los trabajadores para que ellos logren una obligación con la empresa y se involucren en ella.

Ofrecer apoyo a los trabajadores a seguir progresando y perfeccionándose dentro de la empresa.

### **Políticas de gestión de RRHH: las perspectivas de empleo futuro.**

Las políticas de gestión de RRHH direccionan los hechos en relación a los recursos humanos apoyados en la filosofía de los recursos humanos presentes en toda empresa o institución. (Peiró, 1999; citado en Gracia y otros., 2001, p.72)

## **La medición de las prácticas de recursos humanos: característica estructural o visión conjunta.**

La puesta en práctica de los recursos humanos ha sido evaluada de distintas formas y maneras. Muchos entendidos en la materia la han valorado como un todo que se puede dar o no en una organización. Entonces, un perito informante está en condiciones de decir si es posible o no, ya que como posee un mejor conocimiento del tema conoce si se ejecutan o no en las organizaciones. (Kozlowski y Klein, 2000, p. 30)

### **Dimensiones de la práctica de Recursos Humanos**

#### **1. Prácticas de Recursos Humanos que fomentan la autonomía.**

En primer lugar, la relación entre el fomento de la toma de decisiones autónomas y la gestión del conocimiento organizativo presenta el signo pronosticado y un nivel fuerte de evidencia. Esto corrobora la importancia otorgada en la literatura sobre el trabajo del conocimiento a la toma de decisiones por parte del trabajador del conocimiento (Drucker, 1993), sin necesidad de consulta o aprobación previa, se reconoce su capacidad y suficiencia, en un escenario laboral de confianza mutua en el que se estimula el aporte ágil, oportuno y seguro de los conocimientos para el beneficio de la organización. (Adelstein, 2007)

Si el trabajo del conocimiento demanda alto nivel de formación y se asocia con tareas relativamente no estructuradas y organizacionalmente contingentes (Scarborough, 1999), es fundamental que el trabajador del conocimiento tenga libertad para decidir, de manera que pueda usar su intuición, su imaginación y los nuevos modelos de pensamiento (Horwitz et al., 2003), aspectos que no pueden reducirse solamente a decidir con base en normas, políticas o cualquier otro mecanismo tradicional o predeterminado para la toma de decisiones, puesto que es poco probable que éstas sean la mejor respuesta ante un problema complejo o que en ellas encajen las situaciones cambiantes que el trabajo del conocimiento requiere.

## 2. Prácticas de Recursos Humanos que fomentan la flexibilidad.

La flexibilidad empresarial u organizacional, “se define como la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones debido a la evaluación de sus circunstancias internas y externas, desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva; el término flexibilidad estratégica hace referencia a las habilidades de la organización para responder de forma adecuada y en el momento preciso a los cambios del entorno que puedan afectar significativamente a los resultados empresariales. (Aaker, D. y Mascarenhas, B. 1984)

La tipología del trabajador del conocimiento –entendido como el que identifica, adquiere, produce comparte y aplica conocimiento– considera, por una parte, grupos que no realizan tareas preestablecidas y, por otra, grupos cuyo conocimiento puede ser aplicado de manera general en diversos escenarios, de manera que la capacidad para desempeñar diferentes cargos o roles constituye un aporte significativo al flujo del conocimiento en la organización. Además, el trabajo del conocimiento implica conocer la información que se debe usar en diferentes situaciones y aplicarla de manera tal que produzca resultados consistentes para la organización, de modo que, al incrementarse la capacidad para desempeñar diversos cargos o roles, se tiene un escenario propicio para facilitar dicha aplicación de conocimiento y se produce diferenciación. (Kidd, 1994)

Respecto a la variedad en la formación, considerada como una de las características distintivas del trabajador del conocimiento (Drucker, 1993) y vista como el grado en que la formación brindada a los miembros de los grupos de investigación se caracteriza por una amplia variedad de contenidos, métodos, facilitadores, tecnologías y escenarios, como es el caso que nos ocupa, reconoce la imperiosa necesidad de formar continuamente a los trabajadores del conocimiento, y de adecuar cada proceso de formación al ámbito en el que individualmente éstos actúan y de

acuerdo con el nivel y la forma en que la requieren, dado que sus competencias presentan diversos grados de desarrollo (Blanco, 2007), generando procesos de aprendizaje que estimulan la adaptación y consideran el cambio. (Villa y Poblete, 2007)

### 3. Prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad y la innovación.

Si, como sostiene Dove (1998), un tipo importante de trabajadores del conocimiento es el de quienes trabajan en la creación de conocimiento y dependen de la innovación para hacer su trabajo, se crea una serie de herramientas que pueden ser usadas por otros trabajadores del conocimiento para efectuar su labor, identificar la capacidad creativa de quienes pueden conformar el grupo de investigación proporcionará información valiosa mediante la cual se puede escoger al candidato más cualificado para la producción de nuevas ideas y conocimiento.

Además, la capacidad creativa resulta clave ante la intensidad del uso de la intuición, de la imaginación y de nuevos modelos de pensamiento que el trabajo del conocimiento demanda, y para tratar con la complejidad y la incertidumbre, por lo cual la evidencia encontrada se alinea con lo planteado por la teoría, en el sentido de que su detección y gestión apropiadas contribuyen a un mejor desempeño de los trabajadores del conocimiento. (Davenport, 2001)

### 4. Prácticas de recursos humanos que fomentan la interacción social.

La identificación de las competencias sociales de los integrantes de los grupos de investigación, para escoger a los que tengan un nivel mayor de ellas, o bien para trabajar en su desarrollo, apunta a elevar la frecuencia, el nivel y la productividad de los miembros del grupo al interactuar con otras personas o colectivos, para soportar más efectivamente el proceso de socialización, es vital para que la transferencia de conocimiento se produzca.

En esta forma, se consigue que se explicita el conocimiento primariamente tácito (Peña et al., 2006).

El papel de la dirección de recursos humanos en los procesos de desarrollo de los trabajadores del conocimiento es el de asesor experto que acompaña el proceso, respetando la autonomía de éstos, bajo el entendido de que el conocimiento lo producen las personas y es fundamental para dinamizarlo el que éstas se relacionen, lo compartan y lo perfeccionen (Riesco, 2006; Soliman y Spooner, 2000).

El aporte del área de recursos humanos para identificar los proveedores de conocimiento internos y externos que requieren quienes laboran en la organización, facilita el establecimiento y el sostenimiento en el tiempo de la relación entre quienes requieren el conocimiento y quienes lo brindan y para proveer soporte en su asimilación, y constituye una tarea ineludible y de gran valor para la organización (Davenport y Pruzak, 1996).

## **2.2. Marco conceptual**

Aprendizaje organizacional se soporta en los cambios que se realizan en sus bases del conocimiento, la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes para actuar y solucionar problemas. Seguidamente, conceptualizan la base del conocimiento de una organización como los activos intelectuales, individuales y colectivos, que ella puede utilizar para realizar sus actividades. (*Probst, Raub y Romhardt, 2001*)

Conocimiento. Se define como un conjunto de ideas o verdades comprobadas que están legitimadas en un contexto dado, amplio y general. Son datos sobre hechos y experiencias. El conocimiento se introduce en la mente humana mediante la percepción sensorial, allí se instaura por medio de procesos de entendimiento para ser validado y fundamentado en la razón. (Botero, 2007)

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño, se refiere a un proceso que indica que la reducción de incertidumbre, proporciona retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia que permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan, el desempeño es de gran utilidad, es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del personal que labora. (Chiavenato, 2007)

Gestión de Información. Incluye habilidades y destrezas en administración, en tecnologías de información, comunicaciones y técnicas de administración de documentos, en el manejo de herramientas matemáticas y estadísticas de modelación, así como en gestión humana del conocimiento y toma de decisiones. (Solórzano, 1999)

Motivación: este es un señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, crea o aumenta el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. (Chiavenato, 2007)

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

## II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. HIPÓTESIS

Si se propone un Modelo de Gestión de Recursos Humanos entonces; se mejora la administración de la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016.

### 2.2. VARIABLES

#### **Definición conceptual**

**Variable Independiente:** Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Paauwe (2004) se refiere a la Gestión de Recursos Humanos como “un campo en continua evolución en la investigación académica que se centra en el estudio de las relaciones interpersonales en las organizaciones y en la forma en que las personas son gestionadas en el trabajo”.

**Variable Dependiente:** Administración de la Gestión del Conocimiento.

Schreiber y otros., (2000, citado en Friss, 2003) define la gestión del conocimiento es un marco y un conjunto de herramientas para mejorar la infraestructura del conocimiento de una organización, con la meta de dar el conocimiento correcto a la persona correcta en la forma correcta en el momento correcto.

#### **Definición operacional**

**Variable Independiente:** Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Es la propuesta basada en las buenas prácticas de las relaciones humanas en los trabajadores de las instituciones educativas del distrito de Picsi, con la finalidad de fortalecer el trabajo desempeñado por cada uno de ellos.

**Variable Dependiente:** Administración de la Gestión del Conocimiento.

Es la situación que permite transmitir los conocimientos o experiencias vividas por el personal de las instituciones educativas del distrito de Picsi a otros trabajadores pertenecientes a las mismas instituciones educativas.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Escala de medición
Independiente: Modelo de Gestión de Recursos Humanos	Autonomía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomento a la toma de decisiones autónoma.</li> <li>2. Libertad para decidir/actuar.</li> <li>3. Formación personalizada/individualizada.</li> <li>4. Existencia de un jefe de Recursos Humanos como asesor experto que acompaña procesos de desarrollo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Nunca</li> <li>b. Muy pocas veces</li> <li>c. Algunas veces</li> <li>d. Casi siempre</li> <li>e. Siempre</li> </ol>	Alta Media alta Media Media baja Baja
	Flexibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valoración de la capacidad para desempeñar diferentes cargos/roles al seleccionar personal.</li> <li>2. Alineación, conocimiento personal con estrategia Organizativa.</li> <li>3. Variedad de la formación.</li> <li>4. Iniciativa y decisión del trabajador en procesos de desarrollo.</li> <li>5. Promoción de adquisición de conocimientos adicionales a los del cargo/rol.</li> </ol>		
	Creatividad e innovación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valoración, al seleccionar personal, de la capacidad creativa.</li> <li>2. Recompensa individual por innovación incremental.</li> <li>3. Recompensa grupal por innovación radical.</li> <li>4. Promoción de ambiente favorable al descubrimiento y la experimentación.</li> </ol>		
	Interacción social	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valoración de competencias sociales al seleccionar personal.</li> <li>2. Director o jefe de Recursos Humanos como enlace entre personas y grupos con conocimientos suplementarios.</li> <li>3. Valoración, al evaluar el</li> </ol>		

		desempeño, del conocimiento difundido/compartido.		
Dependiente: Administración de la Gestión del Conocimiento	Identificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.</li> <li>2. En nuestra institución, los compañeros saben el uno del otro quién sabe qué.</li> <li>3. Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible.</li> <li>4. Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo.</li> <li>5. Tengo definido realmente todos mis conocimientos. Sé lo que sé.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Totalmente de acuerdo.</li> <li>b. De acuerdo</li> <li>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</li> <li>d. Desacuerdo</li> <li>e. Totalmente en desacuerdo.</li> </ol>	Alta Media alta Media baja Baja
	Adquisición	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En nuestra institución se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento.</li> <li>2. Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones).</li> <li>3. En nuestra institución se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas</li> <li>4. Para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea.</li> <li>5. El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.</li> </ol>		
	Creación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.</li> <li>2. En nuestra organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.</li> <li>3. Sabemos cómo innovar. Modificar, actualizar procedimientos, procesos.</li> <li>4. Hemos desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: Períodos de</li> </ol>		

		prácticas, rotación de puestos). 5. Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito.		
	Almacenamiento	1. Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia. 2. Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado. 3. En la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos. 4. Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos. 5. En nuestra institución se registran los conocimientos adquiridos, se registran las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes.		
	Distribución/ Diseminación	1. Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás. 2. El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet). 3. Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento. 4. La administración de nuestra empresa motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles. 5. Sabemos de manera adecuada compartir nuestros conocimientos a los demás.		
	Uso/Aplicación	1. Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy. 2. La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible. 3. Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo. 4. Sabemos cómo podemos utilizar		

		los conocimientos disponibles en nuestro trabajo. 5. Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo. 6. Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo.		
	Medición	1. Contamos con indicadores para medir nuestro conocimiento. 2. La institución mide y evalúa el conocimiento de cada persona. 3. Se sabe cuánto he aprendido en el último año. 4. Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos. 5. Contamos con un instrumento de medición.		

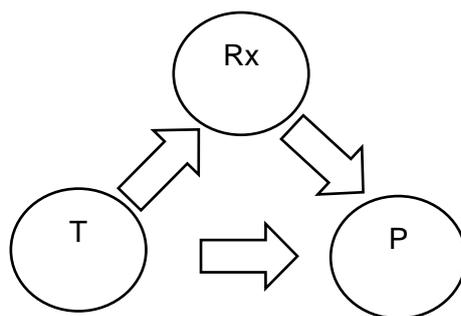
## 2.3. METODOLOGÍA

### 2.3.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo propositivo, pues constituye una propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la Gestión del Conocimiento en las Instituciones Educativas del distrito de Pícsi, 2016. También, es del tipo descriptivo porque se caracteriza un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (Hernández, 2010)

### 2.3.2. Diseño de estudio

La presente investigación se enmarca dentro del diseño Propositivo-Descriptivo, El cual se puede representar de la siguiente manera: (Hernández, 2010)



Donde:

Rx = Diagnóstico de la realidad.

T = Estudios teóricos.

P = Propuesta

## 2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: La constituyeron 48 profesores de las instituciones educativas del distrito de Picsi.

Tabla 1. *Instituciones Públicas y Privadas del distrito de Picsi, 2016.*

Nivel Educativo	Total	Instituciones del Estado	Privadas
Inicial	14	06	08
Primaria	04	02	02
Secundaria	04	02	02
Total	22	10	12

Fuente: UGEL – Lambayeque, 2016.

Muestra: La muestra estuvo representada por 48 profesores del nivel primario de 2 Instituciones Educativas Estatales y 2 Instituciones Educativas Privadas del distrito de Picsi.

Tabla 2. *Distribución del número de secciones y profesores de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Picsi, 2016.*

N°	Instituciones Educativas del nivel primario (1ero a 6to)	N° de secciones	N° de profesores
1	Institución Educativa N° 11134.	09	12
2	Institución Educativa N° "10012	15	18
3	Institución Educativa Privada	06	09
4	Institución Educativa Privada	06	09
	TOTAL	36	48

Fuente: Instituciones Educativas Estatales y Privadas, 2016.

## 2.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación corresponde al Hipotético Deductivo porque partió de una hipótesis considerada como una preposición que permitió establecer relaciones entre los hechos deductivos y porque el procedimiento avanza de lo general a lo particular. Asimismo, porque se considera que el método Deductivo es un procedimiento que parte de una conclusión, ley o principios generales y desciende a casos particulares. En el caso de la presente investigación partió del problema de la necesidad de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos; para mejorar la administración de la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016.

## 2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas de investigación.

### **Técnica de gabinete:**

La técnica de gabinete permitió la recopilación de información que sirvieron de marco teórico a la investigación; se realizó a través de transcripciones, resúmenes o comentarios de la referencia bibliográfica consultada, por medio de los siguientes instrumentos:

Fichas de resumen: cuya finalidad fue organizar en forma concisa los conceptos más importantes que aparecen en las páginas. Se usó esta ficha para sintetizar los contenidos teóricos de las fuentes primarias que sirvieron como contexto cultural de la investigación. (Ander-Egg, 1995).

Fichas textuales: se usaron para consignar aspectos puntuales de la investigación como marco conceptual, principios de la investigación, etc. (Orizaga, 2011).

Fichas de registro: Permitted anotar los datos generales de los textos consultados. Se usó para consignar la bibliografía. (p. 2).

### **Técnica de campo:**

Las técnicas de campo que se utilizó en la presente investigación fueron:

La entrevista: se empleó con el objetivo de conocer a profundidad los criterios y las valoraciones del Personal Directivo, Administrativo, Docente, Estudiantes y Padres de Familia de las instituciones educativas del distrito de Picsi. (Canales, Alvarado y Pineda, 1994).

La encuesta: Se aplicó con la finalidad de indagar acerca de las opiniones y los criterios de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Picsi. (p. 129).

La observación: Se utilizó la técnica de la observación directa consistente en la recolección de información sobre el Personal Directivo, Administrativo, Docente, Estudiantes y Padres de Familia de las instituciones educativas del distrito de Picsi. (p. 126).

Instrumentos de investigación.

a. Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005).

Para la validez del contenido, se realizó a través de: revisión exhaustiva de la literatura especializada, revisión del cuestionario por parte de expertos y realización de un pretest a 15 líderes de grupos de investigación, tras lo cual se perfeccionó el cuestionario.

Para la fiabilidad, se calculó el alfa de Cronbach, que arrojó un coeficiente de 0.9615 al considerar todos los ítems, así como coeficientes por encima de 0,75 al considerar los ítems de cada dimensión incluida en el cuestionario.

b. Cuestionario: Prácticas de Recursos Humanos de Naranjo, C. (2012).

La ficha técnica del estudio sintetiza los principales criterios y procedimientos llevados a cabo para su realización. Se consideró como unidad muestral a los grupos de investigación, dado que éstos reúnen a los trabajadores del conocimiento: los docentes investigadores.

Para la fiabilidad, se calculó el alfa de Cronbach, que arrojó un coeficiente de 0.97.

## **2.7. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS**

Concluida la recolección de los datos, se elaboró la tabla matriz a fin de tener una vista panorámica de los datos, luego se ingresaron en el programa estadístico SPSS o llamado Statistical Pack Forthe Social Sciences, para ser procesados y presentar los resultados en tablas para el análisis e interpretación respectiva de los resultados. También se utilizó para efectos del análisis e interpretación de las tablas, la estadística descriptiva. Se utilizaron las medidas de tendencia central: Media Aritmética. Son valores numéricos, estadígrafos que representan la tendencia de todo el conjunto de datos estadísticos.

# **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Descripción

Tabla 3. *Nivel de Gestión del Conocimiento respecto a la identificación en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.*

1. IDENTIFICACIÓN	T.D		D		N		DA		TDA		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.	01	2,0	09	19,0	10	21,0	21	44,0	07	14,0	48	100,0
En nuestra institución, los compañeros saben el uno del otro quién sabe qué.	04	8,0	10	21,0	11	23,0	17	35,0	06	12,0	48	100,0
Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible.	06	13,0	12	25,0	14	28,0	10	21,0	06	12,0	48	100,0
Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo.	09	19,0	12	25,0	13	27,0	09	19,0	05	10,0	48	100,0
Tengo definido realmente todos mis conocimientos. Sé lo que sé	11	23,0	14	29,0	07	14,0	10	21,0	06	13,0	48	100,0

Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005).

El 44% Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo. A diferencia del 14% que manifiestan que están totalmente en desacuerdo.

El 35% están en desacuerdo en que, los compañeros saben el uno del otro quien sabe qué. A diferencia del 8% que opina que están totalmente de acuerdo.

El 28% está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre cómo encontrar el conocimiento que está disponible. A diferencia del 12% que siempre está de acuerdo.

El 25% está de acuerdo en que cuenta con bases de datos o sistemas de información que le ayudan a encontrar el conocimiento que requiere en su área de trabajo. A diferencia del 10% que, siempre refiere que puede contar con ellos.

El 29% están de acuerdo en que, tienen definido realmente todos sus conocimientos. A diferencia del 13% que está totalmente en desacuerdo.

Tabla 4. Nivel de Gestión del conocimiento respecto a la adquisición en las instituciones educativas del Distrito de Pícsi, 2016.

1. ADQUISICIÓN	T.D		D		N		DA		TDA		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
En nuestra institución se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento.	00	00,0	00	00,0	15	31,0	19	40,0	14	29,0	48	100,0
Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones).	05	10,0	10	21,0	16	33,0	10	21,0	07	15,0	48	100,0
En nuestra institución se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes).	02	4,0	05	10,0	13	27,0	16	33,0	12	25,0	48	100,0
Para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales	12	25,0	08	17,0	16	33,0	08	17,0	04	8,0	48	100,0

electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea.

El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.	05	10,0	08	17,0	18	38,0	10	21,0	07	14,0	48	48.00
--	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	-------

---

Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005).

El 40% está totalmente en desacuerdo en que, en nuestra institución se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento. Sin embargo, el 31% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir en un término medio.

El 33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones). A diferencia del 21% que está de acuerdo. Igual porcentaje encontramos en quienes están en desacuerdo.

Con respecto a que, en la institución se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes), el 33% está en desacuerdo. A diferencia del 4% que está totalmente de acuerdo.

El 33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que, para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea. A diferencia del 8% que está de acuerdo.

Sobre el conocimiento adquirido generalmente si es por parte de sus compañeros de trabajo, el 38% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. A diferencia del 10% que está totalmente de acuerdo.

Tabla 5. Nivel de Gestión del conocimiento respecto a la creación en las instituciones educativas del Distrito de Pícsi, 2016.

2. CREACIÓN	T.D		D		N		DA		TDA		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.	14	29,0	10	21,0	10	21,0	09	19,0	05	10,0	48	100.0
En nuestra institución se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.	15	31,0	06	12,0	08	17,0	08	17,0	11	23,0	48	100.0
Sabemos cómo innovar. Modificar, actualizar procedimientos, procesos.	10	21,0	07	14,0	15	31,0	10	21,0	06	13,0	48	100.0
Hemos desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos).	03	6,0	04	8,0	17	36,0	15	31,0	09	19,0	48	100.0
Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito.	14	29,0	12	25,0	07	14,0	09	19,0	06	13,0	48	100.0

Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005).

El 29% está totalmente de acuerdo en que se encuentran motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos. El 10% está totalmente en desacuerdo.

El 31% está totalmente de acuerdo en que en su institución se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo. A diferencia del 12% que está de acuerdo.

El 31% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si saben cómo innovar. Modificar, actualizar procedimientos, procesos. A diferencia del 13% que está totalmente en desacuerdo.

Sobre el desarrollado de maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos el 36% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 6% totalmente en desacuerdo. El 29% está totalmente en desacuerdo en que es eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesita.

Tabla 6. *Nivel de Gestión del conocimiento respecto al almacenamiento en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.*

3. ALMACENAMIENTO	T.D		D		N		DA		TDA		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia.	04	8,0	03	6,0	12	25,0	13	27,0	16	34,0	48	100,0
Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado.	14	29,0	10	21,0	07	15,0	12	25,0	05	10,0	48	100,0
En la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos.	04	8,0	06	13,0	16	33,0	10	21,0	12	25,0	48	100,0
Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos.	00	0,0	05	10,0	17	36,0	11	23,0	15	31,0	48	100,0
En nuestra institución se registran los conocimientos adquiridos, se registran las evaluaciones y quejas recibidas de los usuarios	03	6,0	06	13,0	13	27,0	14	29,0	12	25,0	48	100,0

Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005).

El 34% está totalmente en desacuerdo en que, saben claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia. Solo se encontró que, el 6% está de acuerdo.

El 29% se encuentra totalmente de acuerdo en que, el conocimiento debe ser almacenado. A diferencia del 10% que está totalmente en desacuerdo.

Con respecto a si en la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos, el 33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. A diferencia del 8% que está totalmente de acuerdo.

El 36% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a que, han asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos.

Sobre si se registran los conocimientos adquiridos, se registran las evaluaciones y quejas recibidas de los usuarios en la institución, el 29% está en desacuerdo. A diferencia del 6% que totalmente de acuerdo.

Tabla 7. Nivel de Gestión del conocimiento respecto a la distribución/diseminación en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.

4. DISTRIBUCIÓN/ DISEMINACIÓN	T.D		D		N		DA		TDA		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás.	11	23,0	10	21,0	14	29,0	09	19,0	03	6,0	48	100,0
El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet).	13	27,0	15	31,0	08	17,0	07	15,0	05	10,0	48	100,0
Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento.	08	17,0	10	21,0	14	29,0	10	21,0	06	12,0	48	100,0
La administración de nuestra institución motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles.	05	10,0	05	10,0	14	29,0	16	33,0	08	17,0	48	100,0
Sabemos de manera adecuada compartir nuestros conocimientos a los demás.	08	17,0	04	8,0	13	27,0	11	23,0	12	25,0	48	100,0

Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005)

El 29% está ni de acuerdo ni en desacuerdo a que, su conocimiento personal es realmente accesible para los demás. El 6% está totalmente en desacuerdo.

Con respecto a si el conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet), el 27% está totalmente de acuerdo. A diferencia del 10% que está totalmente en desacuerdo.

El 29% está ni de acuerdo ni de acuerdo en que vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento. Mientras que, el 12% está totalmente en desacuerdo.

Con respecto a si la administración de nuestra institución motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles, el 33% está en desacuerdo. El 10% que está totalmente de acuerdo e igual porcentaje están de acuerdo.

El 27% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que saben de manera adecuada compartir sus conocimientos a los demás. Solo el 8% que están de acuerdo.

Tabla 8. Nivel de Gestión del conocimiento respecto al uso/aplicación en las instituciones educativas del Distrito de Pícsi, 2016.

5. Uso/Aplicación	T.D		D		N		DA		TDA		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.	03	6,0	11	23,0	10	21,0	10	21,0	14	29,0	48	100,0
La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible	00	0,0	06	13,0	15	31,0	17	35,0	10	21,0	48	100,0
Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo.	07	15,0	06	13,0	11	23,0	16	33,0	08	17,0	48	100,0
Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo.	09	19,0	08	17,0	05	10,0	14	29,0	12	25,0	48	100,0
Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo.	10	21,0	07	15,0	09	19,0	14	29,0	08	17,0	48	100,0

Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005).

El 29% está totalmente en desacuerdo en que, utilizan las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy. A diferencia de solo el 6% que está totalmente de acuerdo.

El 35% está en desacuerdo en que, la administración de la institución los anima a hacer uso del conocimiento que está disponible. El 13% que está de acuerdo.

Sobre la aplicación del conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo, el 33% está en desacuerdo. Solo el 13% se muestra en desacuerdo.

El 29% está en desacuerdo con respecto a saber cómo pueden utilizar los conocimientos disponibles en su trabajo.

El 29% está en desacuerdo en preferir usar las ideas de otro y sugerencia, en vez de averiguarlos por ellos mismos. Sin embargo, el 15% está de acuerdo.

Tabla 9. Nivel de Gestión del conocimiento respecto a la medición en las instituciones educativas del Distrito de Pícsi, 2016.

6. Medición	T.D		D		N		DA		TDA		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Contamos con indicadores para medir nuestro conocimiento.	00	0,0	00	0,0	16	33,0	15	31,0	17	36,0	48	100,0
La institución mide y evalúa el conocimiento de cada persona.	02	4,0	05	11,0	14	29,0	12	25,0	15	31,0	48	100,0
Se sabe cuánto he aprendido en el último año.	00	0,0	00	0,0	09	19,0	21	44,0	18	37,0	48	100,0
Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos.	09	19,0	09	19,0	12	25,0	10	21,0	08	16,0	48	100,0
Contamos con un instrumento de medición.	00	0,,0	00	0,0	14	29,0	19	40,0	15	31,0	48	100,0

Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005).

El 36% está totalmente en desacuerdo en que se cuenta con indicadores para medir su conocimiento. Sin embargo, el 31% está en desacuerdo.

Con respecto a si la institución mide y evalúa el conocimiento de cada persona, el 29% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Solo el 4% está totalmente de acuerdo.

El 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la medición y/o cuantificación conocimiento almacenado en documentos en papel, electrónico y/o sistemas informativos. A diferencia del 19% que está totalmente de acuerdo e igual porcentaje estuvo de acuerdo.

Con respecto a si los docentes cuentan con un instrumento de medición, el 40% está en desacuerdo. Sin embargo, el 29% se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, se mantuvo en un término medio.

Tabla 10: *Nivel promedio de la Gestión del Conocimiento respecto a las siete dimensiones en las instituciones educativas del Distrito de Picsi, 2016.*

DIMENSIONES	T.D		D		N		DA		TDA		Total	
	X	%	X	%	X	%	X	%	X	%	X	%
Identificación	06	13,0	11	23,0	11	23,0	13	27,0	06	13,0	48	100,0
Adquisición	05	10,0	06	13,0	16	33,0	13	27,0	09	19,0	48	100,0
Creación	11	23,0	08	17,0	11	23,0	10	21,0	21	44,0	48	100,0
Almacenamiento	05	10,0	06	13,0	13	27,0	12	25,0	12	25,0	48	100,0
Distribución/Diseminación	09	19,0	09	19,0	13	27,0	11	23,0	07	15,0	48	100,0
Uso/Aplicación	06	13,0	08	17,0	10	21,0	14	29,0	10	21,0	48	100,0
Medición	02	4,0	03	6,0	13	27,0	15	31,0	15	31,0	48	100,0

Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación. Adaptado de Probst (2005).

El nivel promedio de la Gestión del conocimiento respecto a las siete dimensiones se determinó de la siguiente:

Nivel de conocimientos alto: calificación más que bueno cuando se obtuvo una puntuación de: 33 – 48

Nivel de conocimientos medio: calificación más que regular, cuando se obtuvo una puntuación de: 17 - 32

Nivel de conocimientos bajo: cuando se obtuvo una puntuación de: 0 – 16

En los siete niveles solo se tomó en cuenta la sumatoria de las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo (TD + D) por ser las respuestas que determinan el nivel de aceptación de las siete dimensiones. La alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo indica que los sujetos pueden o no relacionarse directamente con la dimensión; la alternativa en desacuerdo indica que no se relaciona directamente con la dimensión en estudio y la alternativa totalmente en desacuerdo indica que jamás se relaciona con cualquiera de las dimensiones en estudio.

Por lo tanto, se observa que, el nivel promedio de la Gestión del Conocimiento se manifiesta de la siguiente manera:

Dimensión Identificación: Medio

Dimensión Adquisición: Medio

Dimensión Creación: Alto

Dimensión Almacenamiento: Medio

Dimensión Distribución/Diseminación: Medio

Dimensión Uso/Aplicación: Medio

Dimensión Medición: Medio

### 3.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación son concordantes con los conseguidos por otros autores. Así tenemos, que los resultados obtenidos acerca del nivel promedio de la Gestión del Conocimiento se obtuvieron que de las siete dimensiones solo una obtuviera un nivel alto, correspondiente a la dimensión Creación. El resto de dimensiones: Identificación, Adquisición, Almacenamiento, Distribución/Diseminación, Uso/Aplicación y medición; arrojó un nivel medio. Aquí la dimensión Creación es probable que, se encuentre influenciada por la motivación de los profesores a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos. Asimismo, el deseo de querer innovar, modificar, actualizar procedimientos y procesos en su quehacer pedagógico cotidiano. De igual manera, muchos de los docentes tienden a ser eficaces al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesitan.

Según Leal, (2012) al aplicar el cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento según calificación (Adaptado de Probst, 2005) los empleados, dieron a conocer que, como principales puntos a mejorar son los procesos de control y acumulación del conocimiento, ya que los promedios de valoración fueron inferiores en relación a los tres tipos de organizaciones, aunque también se observa que adquisición presenta una tendencia a mejorar. Asimismo, en los grupos en estudio estuvieron de acuerdo en la valoración que dieron, fundamentalmente en las fases de adquisición, almacenamiento y medición del conocimiento, donde se encontró un aumento en la coincidencia según su configuración individual. Los procesos en los que se encontraron un aumento de calificación fueron caracterizados, y los que tuvieron calificaciones por debajo de la aceptación fueron almacenamiento y medición del conocimiento.

Asimismo, cabe mencionar que, para Probst, (2001, citado en Friss, 2003), conocimiento son los procesos cognitivos y habilidades mediante el cual las personas generalmente solucionan sus problemas. Corresponde tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas, así como las instrucciones para la acción. El conocimiento se fundamenta en datos e información, pero a diferencia de

éstos, por lo general se vincula a las personas. Constituye parte integral de las personas y constituye las afirmaciones de éstos sobre las relaciones causales.

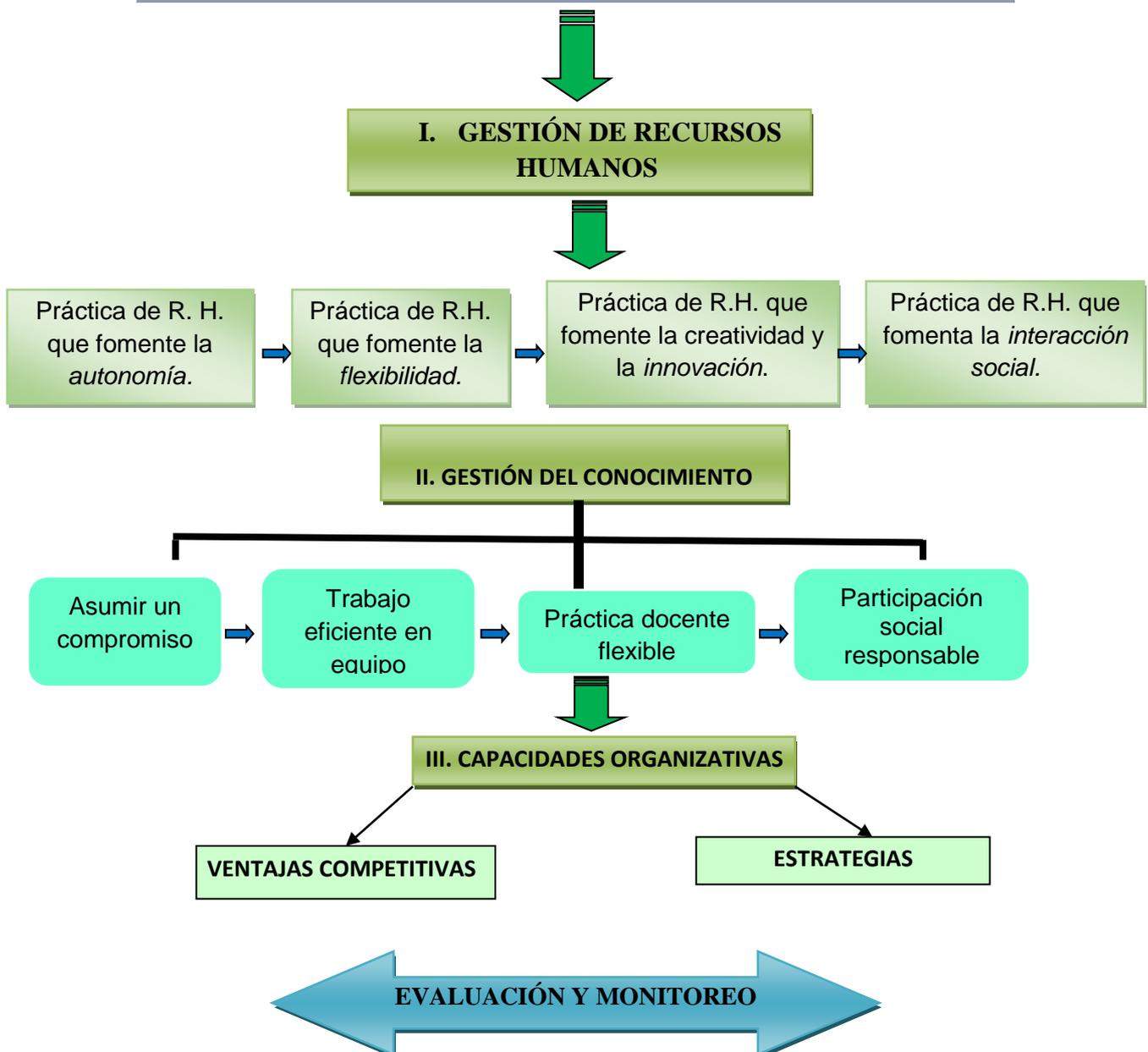
Por lo tanto, se coincide con Probst y se hace necesario que en las Instituciones Educativas del distrito de Picsi se proponga un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la Gestión del Conocimiento.

Según Pérez et al. (2009) las diferentes propuestas que se han presentado y que algunos estudiosos han tratado de promover en la creación de modelos conceptuales para objetos de estudio prácticos específicos que involucren ciertas prácticas de gestión de recursos humanos que colaboren con las habilidades, la motivación y la oportunidad de los trabajadores en la empresa para ayudar la creación y transferencia del conocimiento, y donde se instituye que ciertas actividades del sistema de gestión tiene una repercusión determinada respecto a cada una de las dimensiones: habilidades, motivación y oportunidad. (p. 42, 34, 56).

## PROPUESTA.

### MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PICSI, 2016

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PICSI, 2016



## **I. Datos Generales**

### **1.1. Título:**

Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016.

### **1.2. Área:** Personal Social

### **1.3. Elaborado:** Mg. Gonzales Mel, Rosana Elizabeth

### **1.4. Dirigido a:** Instituciones educativas del distrito de Picsi.

### **1.5. Lugar:** Distrito de Picsi.

### **1.6. Fecha de inicio:** marzo de 2017

### **1.7. Fecha de término:** diciembre de 2017

## II. Introducción

Los nuevos enfoques y modelos de la gestión de recursos humanos, actualmente se presentan como una realidad clara para conseguir mejores niveles de efectividad y desarrollo en las instituciones educativas. La gestión organizacional con visión estratégica, sistémica, innovadora y participativa es un reto que deben asumir las instituciones educativas, en especial las del distrito de Pícsi, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos. Para poder empoderarse de estos nuevos modelos de gestión de recursos humanos que nos lleven hacia la mejora de la gestión del conocimiento se requieren cambios profundos en la forma de pensar y actuar de las personas, lo cual se puede alcanzar con el desarrollo y aplicación de modelos de gestión de recursos humanos que respondan a las necesidades actuales de las instituciones educativas.

La presente propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Pícsi, 2016 obedece a que dichas instituciones educativas carecen de un modelo acorde con su realidad. Asimismo, los docentes muy poco socializan sus procesos, la salida de información y la escasa difusión que se brinda a compartir experiencias y buenas prácticas en la institución educativa. Todo esto debido a la falta de un modelo de Gestión de Recursos Humanos.

El modelo comprende la gestión de Recursos Humanos con énfasis en: la autonomía, flexibilidad, creatividad e innovación y la interacción social. Asimismo, comprende la gestión del conocimiento que toma en cuenta lo siguiente: asumir un compromiso, trabajo eficiente en equipo, práctica docente flexible y participación social. Luego, el presente modelo toma en cuenta las capacidades organizativas de las instituciones, las cuales deben tener ventajas competitivas y elaborar sus propias estrategias. Finalmente, este modelo debe ser evaluado y monitoreado para poder ver sus resultados.

### **III. Justificación**

El presente Modelo de Gestión de Recursos Humanos se ha desarrollado en las instituciones educativas del distrito de Picsi, en cumplimiento al trabajo de investigación denominado: Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016; que surge a partir de la observación que, no existe un modelo que se ajuste a las necesidades de las instituciones educativas de dicho distrito y que hasta la fecha no ha sido tomado en cuenta por las autoridades educativas del distrito de Picsi.

La importancia de la presente investigación radica en que al incidir en la propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos; involucrará a todos los docentes y permitirá mejorar la gestión del conocimiento en dichas instituciones educativas.

Con la metodología del modelo propuesto se tiende a reforzar y transmitir nuevos conocimientos de capacidades en la mejora de la gestión del conocimiento, involucrando no solo a los docentes sino, además, a toda la comunidad educativa; ya que sus logros se verán reflejados en la mejora de la gestión del conocimiento.

Asimismo, cabe indicar que el modelo propuesto se desarrollará básicamente utilizando la estrategia metodológica de talleres vivenciales y dinámicos, los mismos que permitirán desarrollar sesiones de aprendizaje más activas y eficaces, donde los docentes del distrito de Picsi puedan trabajar en equipo y de esta manera, poner en práctica los conocimientos recibidos para llevarlos a la práctica y propender a la mejora del conocimiento.

## **IV. Base teórica**

### **a. Gestión de Recursos Humanos**

La Gestión de Recursos Humanos (Human Resources Management) (HRM) es un enfoque diferenciador a la gestión del empleo que trata de lograr una ventaja competitiva mediante la dispersión estratégica de un impulso de trabajo que sea preparado y de alta responsabilidad, manejando para ello un determinado grupo de técnicas culturales, estructurales y de personal". (Storey, 2001).

#### **i. Dirección de Recursos Humanos**

La dirección de los recursos humanos se define como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas calificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

Los recursos humanos han sido considerados como una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible de la empresa (Park, Gardner y Wright, 2004), ya que las características valiosas y únicas de los empleados y, principalmente, sus conocimientos, permiten crear lo que se ha denominado "ventaja del capital humano" o "ventaja a través de las personas" (Boxal, 1996).

#### **ii. Capacidad de organización**

Se refiere a las habilidades y conocimientos específicos que posee la institución para poder desarrollar sus recursos, generalmente combinándolos entre sí, utilizando procesos organizacionales, para alcanzar el objetivo deseado. Se basa en el desarrollo e intercambio de información a través del capital humano de la empresa, mediante procesos tangibles o intangibles que son específicos de la empresa y se desarrollan a lo largo del tiempo

mediante interacciones complejas entre los recursos (Amit y Schoemaker, 1993).

### iii. Ventajas competitivas

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo”. (Porter, 1996).

### iv. Estrategias

De acuerdo a lo que señalan los autores Dess y Lumpkin, (2003), “el proceso de dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”. Este proceso está compuesto por tres etapas: análisis estratégico, formulación de la estrategia y posteriormente su implantación.

## **b. Gestión del Conocimiento**

### i. Asumir un compromiso

El compromiso que deben asumir los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Pícsi es el de estar prestos al cambio que conlleve a una mejor gestión de los Recursos Humanos y concomitantemente mejorar la Gestión del Conocimiento.

### ii. Trabajo eficiente en equipo

Trabajar en equipo es una de las competencias transversales más frecuentemente mencionadas en los documentos de gestión de las instituciones educativas y en la actividad docente. Por lo tanto, no se puede avanzar mucho en la mejora de la gestión de las instituciones o en la mejora de la actividad docente, si las personas comprometidas en esos procesos no tienen la competencia para trabajar en equipo.

Se suele hablar de la competencia para el trabajo en equipo. En realidad, esta competencia es una suma de competencias. Algunas de estas

competencias son imprescindibles para que el equipo sea eficaz, en el sentido de que logra los objetivos propuestos. Otras competencias permiten al equipo alcanzar un alto nivel de excelencia y de eficiencia, porque suponen mayor desarrollo de las capacidades de sus miembros.

### iii. Práctica docente flexible

El quehacer docente dentro y fuera de las aulas es y debe ser flexible y estar sujeto a constantes cambios en procura de la mejora de la Gestión del Conocimiento.

### iv. Participación social responsable

La actividad educativa es fundamentalmente participativa, el aprendizaje se produce en la interacción profesor alumnos, entre los alumnos entre sí, en la estrecha colaboración con las familias. Y esto necesita procesos participativos liderados por los docentes de las instituciones educativas. La participación se convierte en principio y fin de la educación y, por tanto, en un objetivo que se deberá enseñar y aprender. Además, es una herramienta para la actividad educativa al motivar e implicar a los alumnos en su propio proceso de aprendizaje haciéndolos protagonistas del mismo. Así la participación se conforma como un principio de calidad, que incide tanto en los procesos como en los resultados educativos. Por ello es necesario que los docentes creen en ella y la ponga en práctica. Y, además, está al alcance de todos, es cuestión de intentarlo.

Los docentes cumplen un rol dentro de la sociedad y un encargo social. Por lo tanto, deben asumir su rol y tratar en todo momento de mejorar la Gestión del Conocimiento y fomentar una vinculación más estrecha entre padres de familia, autoridades educativas y comunidades para construir una nueva cultura de colaboración que redunde en una educación cada día mejor, impulsando esfuerzos que convergen en iniciativas para que la sociedad participe en un marco de respeto y corresponsabilidad en torno a la escuela.

## **V. Objetivo**

### **General:**

Mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, mediante el Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

### **Específicos:**

Proponer talleres para reforzar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi.

Elaborar el presupuesto de las actividades programadas para mejorar la gestión del conocimiento.

## **VI. Estrategia Metodológicas**

Con respecto a la metodología, se desarrollarán talleres, los cuales se iniciará casi siempre con una dinámica, la cual estará siempre relacionada directamente con el tema a trabajar para lograr que los participantes capten el mensaje a trabajar de ese taller.

Se desarrollará las actividades planificadas haciendo uso de la acción participativa de cada uno de ellos en grupos formados al azar y en forma individual.

Los talleres siempre terminaran con alguna dinámica de cierre, elaborando sus compromisos referido al tema.

Para facilitar este programa se aplicarán las siguientes técnicas:

a) Técnicas o dinámicas vivenciales. Estas técnicas pueden ser para animar o para realizar un análisis.

b) Técnicas o dinámicas de presentación y de animación.

Las técnicas de presentación permiten que los participantes se presenten ante el grupo, conozcan a los otros participantes, creando de esta manera un ambiente fraterno, participativo y horizontal en el trabajo de formación. Generalmente estas técnicas son dinámicas vivenciales, porque participan todos los participantes de un evento.

c) Técnicas o dinámicas de análisis y profundización.

Este grupo de técnicas comprende una serie de técnicas vivenciales, de actuación, audiovisual y visual. La característica principal de estas técnicas es permitir analizar y reflexionar con mayor profundidad los conocimientos sobre un tema en desarrollo. De esta manera estas técnicas dan paso a los participantes a asimilar y comprender más objetivamente la importancia de un tema cualquiera, además de permitir a que los mismos expresen ideas propias sobre el tema.

### a. Cronograma

Actividades	Año 2017/mes									
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic
Promoción de la toma de decisiones que fomenten la <i>autonomía</i> .										
Ejercicio <i>flexible</i> de diferentes cargos o roles										
Valoración de la capacidad <i>creativa e innovadora</i> .										
Promoción de la <i>interacción social</i> .										
<i>Identificación</i> del conocimiento requerido en el área de trabajo a través de sistemas de información.										
Estrategias de <i>adquisición</i> del conocimiento (manuales, reuniones).										
Técnicas de motivación para <i>crear y/o</i> desarrollar nuevos conocimientos.										
Roles y responsabilidades para el <i>almacenamiento</i> y mantenimiento de los conocimientos.										
<i>Distribución/</i>										

Diseminación del conocimiento existente en forma electrónica (correos, bases de datos, internet)										
Uso/Aplicación de los conocimientos disponibles en nuestro trabajo.										
Elaboración de un instrumento de <i>medición</i> del conocimiento.										

**b. Presupuesto de las actividades**

Actividades	Recurso humano	Cantidad	Precio unitario S/.	N° Horas	Precio total S/.
Actividad n°1	Capacitador	1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
Actividad n°2		1	S/.50.00	4	S/. 200.0
Actividad n° 3		1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
Actividad n° 4		1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
Actividad n° 5		1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
Actividad n° 6		1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
Actividad n° 7		1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
Actividad n° 8		1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
Actividad n° 9		1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
Actividad n° 10		1	S/. 50.0	4	S/. 200.0
<b>Total</b>					<b>S/. 2000.0</b>

**c. Refrigerio:**

<b>Viáticos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario s/.</b>	<b>Precio total s/.</b>
Refrigerio a capacitadores y colaboradores	20	S/.20.00	S/.400.00
<b>Total</b>			<b>400.00</b>

**d. Total**

<b>Descripción</b>	<b>Precio total S/.</b>
Capacitaciones	S/.2000.0
Refrigerio	S/.400.00
<b>Total</b>	<b>S/.2400.00</b>

**e. Financiamiento:**

La puesta en marcha de las actividades será financiada con recursos propios de cada una de las instituciones educativas del distrito de Picsi.

**f. Bibliografía**

Amit, R. y P. Schoemaker, (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent".  
Strategic Management Journal, 14 (1), 33-46.

Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the  
firm. Human Resource Management Journal, 6(3), 59-75.

Porter, M. (1996). "Ventaja Competitiva" Ed. CECSA.

Storey, J. (2001). *Human resource management A critical text* (2nd ed.). Australia  
etc.: Thomson Learning.

## **TALLER N° 1: PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE FOMENTAN LA AUTONOMÍA.**

### **PRESENTACIÓN:**

La práctica de la autonomía y la independencia sigue siendo uno de los retos más importantes en la gestión de recursos humanos.

Cuando hablamos de autonomía nos estamos refiriendo a que el docente sea dueño de su propia vida, que decida sobre las cosas que le preocupan y le interesan. Si quieren practicar la autonomía, necesitan tomar sus propias decisiones en cualquier aspecto de la vida diaria.

El taller se iniciará con la presentación ante el grupo, para que conozcan a todos los participantes y crear un ambiente participativo, propiciando ante todo el respeto mutuo y fomentar la autonomía responsable.

Se proyectará un video sobre toma de decisiones autónomas.

### **DESARROLLO**

Se pedirá a los docentes que trabajen en grupos con plena libertad para actuar y adopten la siguiente situación:

Brindar un marco organizacional en el cual el docente pueda decidir por sí mismo. Después de reunirse y tomar las decisiones correspondientes, cada docente elaborará una lista de posibles situaciones en la cual pueda desempeñarse con plena autonomía quienes, por su profundo conocimiento de sí mismos, de las particularidades de la labor que ejecutan y del conocimiento que requieren obtener o ampliar para aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, son los que finalmente pueden tomar grandes decisiones para la institución educativa. Por último, el grupo propondrá situaciones en las cuales se pueda mejorar la Gestión del Conocimiento.

**CIERRE:** Se realizará una dinámica de cierre sacando las conclusiones referentes al tema.

**COMPROMISO:** Los docentes asumen el compromiso de fomentar la autonomía plena y responsable, dentro de sus funciones.

**REFERENCIAS:**

Drucker, P. (2001). The next society. *The Economist*, (3), 3-22.

Naranjo, C. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Ánfora*, 19(33), 115-142 Universidad Autónoma de Manizales Caldas, Colombia.

## **TALLER N° 2: PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE FOMENTAN LA FLEXIBILIDAD.**

### **PRESENTACIÓN:**

Necesariamente, la flexibilidad requiere igualmente una adaptación ó aceptación del cambio cuando se implementa una estrategia determinada, pues debe darse una aceptación que lleve a “conseguir ventajas competitivas ya que sus competidores potenciales pueden quedar bloqueados por la inercia organizativa, dificultando así la respuesta competitiva ante un movimiento estratégico determinado” (Guerras, 2004)

Una de las características que presentan las instituciones flexibles, es la capacidad de detectar nuevas fuentes de información y establecer mecanismos formales e informales para explorar el entorno, lo que lleva a que todos los empleados de la organización desarrollen una orientación y apertura hacia el exterior. En el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos, se reconoce, cada vez más, la necesidad de desarrollar flexibilidad en la empresa (MacDuffie, 1995; Milliman et al., 1991)

El taller se iniciará con la presentación del tema a tratar, creando un ambiente participativo, propiciando ante todo el respeto mutuo y fomentando la flexibilidad en el desarrollo de las acciones.

### **DESARROLLO**

Se pedirá a los docentes que trabajen en grupos con plena libertad y flexibilidad para actuar y adopten la siguiente situación:

Deben examinar el entorno, evaluar a las instituciones educativas vecinas (competidores), y rápidamente realizar una reconfiguración y transformación que las permita posicionarse por delante de sus competidores.

Este taller tiene por finalidad que los docentes adopten una respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio

que continuamente están afectando a las organizaciones debido a la evaluación de sus circunstancias internas y externas, desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva. De esta manera, como lo manifiesta Jerez (2001), la flexibilidad proporciona a los trabajadores la posibilidad de controlar su propio trabajo, autonomía y utilización de métodos y procedimientos para llevar a cabo diversas tareas y solucionar los problemas

**CIERRE:** Se realizará una dinámica de cierre sacando las conclusiones referentes al tema.

**COMPROMISO:** Los docentes asumen el compromiso de fomentar la flexibilidad dentro de las acciones que le competen en procura de mejorar la Gestión del Conocimiento.

#### **REFERENCIAS:**

Guerras, M. (2004). Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica. Revista Universia Business Review-Actualidad Económica Primer Trimestre 2004. Recuperado de: [www.universia.es](http://www.universia.es)

Macduffie, J. (1995). *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, Industrial and Labor Relations Review, 48, 197-221

## **TALLER N° 3: PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE FOMENTAN LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN.**

### **PRESENTACIÓN:**

Para que la capacidad creativa de los trabajadores del conocimiento pueda expresarse de manera adecuada, se requiere un ambiente creativo en la organización, que supone, a su vez, el fomento al descubrimiento y la experimentación, de forma que sea posible para aquellos atreverse, ensayar y hasta equivocarse, sin miedo a ser castigado por el error, si éste llegara a producirse. Solamente así se promueve sostenidamente en el tiempo el uso del conocimiento para responder a los problemas ambiguos, complejos y no repetitivos del trabajo del conocimiento y para utilizar el conocimiento como insumo clave que permita lograr innovaciones. (Amabile, 1998)

El taller se iniciará con la presentación del tema a tratar, creando un ambiente participativo, propiciando ante todo el respeto mutuo y fomentar la creatividad y la innovación en el desarrollo de las acciones.

### **DESARROLLO**

Se empezará explicando por qué son necesarias la creatividad y la innovación en las instituciones educativas, manifestando lo siguiente: El ejercicio docente está íntimamente ligado a la capacidad innovadora. Cada vez que un maestro debe tomar alguna decisión que no estaba considerada en la planificación original, está innovando.

Se pedirá a los docentes que trabajen en grupos con plena libertad y haciendo uso de la creatividad e innovación puedan actuar y adopten la siguiente situación: Los profesores deben proponer estrategias pedagógicas que fomenten la creatividad y la innovación en la enseñanza aprendizaje en el área a su cargo. Asimismo, responderá a la siguiente interrogante: ¿Por qué es tan importante incorporar la capacidad de innovación en el ejercicio docente?

Después de reunirse y proponer las estrategias correspondientes, un representante del grupo expondrá y fundamentará cada una de las estrategias pedagógicas innovadoras y creativas.

Por último, el grupo propondrá situaciones en las cuales se pueda fomentar la creatividad y la innovación.

**CIERRE:** Se realizará una dinámica de cierre sacando las conclusiones referentes al tema.

**COMPROMISO:** Los docentes asumen el compromiso de fomentar la creatividad y la innovación dentro de las acciones que le competen en procura de mejorar la Gestión del Conocimiento.

#### **REFERENCIAS:**

Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 76-87.

Naranjo, C. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Ánfora*, 19(33), 115-142 Universidad Autónoma de Manizales Caldas, Colombia.

## **TALLER N° 4: PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE FOMENTAN LA INTERACCIÓN SOCIAL**

### **PRESENTACIÓN:**

En esta área incluyen habilidades y comportamientos básicos y esenciales para relacionarse con cualquier persona ya sea niño, niña o adulto y aunque no se tenga el objetivo concreto de establecer una relación de amistad, ya que estas conductas se muestran tanto en las interacciones afectivas y de amigos, como en otro tipo de contactos personales en los que la interacción es sólo instrumento para conseguir otros objetivos por ejemplo: comprar algo o pedir una información. Por eso se les llama también habilidades de cortesía y protocolo social. Estas conductas forman parte casi siempre de habilidades interpersonales más complejas. La interacción entre uno o más personas es un proceso de aprendizaje más eficaz. (Rivera, 2008)

El taller se iniciará con la presentación ante el grupo, para que conozcan a todos los participantes y crear un ambiente participativo, propiciando ante todo el respecto mutuo y fomentar la interacción social.

Se proyectarán casos de interacciones sociales en diferentes contextos.

### **DESARROLLO**

El taller tiene como objetivo, comprobar la predisposición inicial, activar la participación, romper el hielo, interactuar con el compañero.

Se pedirá a los docentes que trabajen en grupos con plena libertad para interactuar con sus colegas y adopten la siguiente situación:

Explicar nuestras creencias y compararlas con nuestra actuación en el aula; pedir y dar consejos desde nuestra experiencia. Luego, se pedirá realizar una autoevaluación. Asimismo, se responderá a las siguientes preguntas: ¿En qué medida interactuamos libremente en el aula y fuera de ella, para acercarnos a lo que nos gustaría conseguir? ¿Conocemos nuestras propias limitaciones,

minimizamos los defectos y potenciamos nuestras virtudes? ¿Es fidedigna la interacción que se genera en tu institución educativa?

Estas preguntas se expondrán y sustentarán, pero esta vez, se intercambiarán los resultados. Es decir, el grupo 1 le entregará sus resultados al grupo 2 y así sucesivamente con la finalidad de impulsar la interacción del grupo.

**CIERRE:** Se realizará una dinámica de cierre sacando las conclusiones referentes al tema.

**COMPROMISO:** Los docentes asumen el compromiso de fomentar la interacción social plena y responsable, dentro de sus funciones.

**REFERENCIAS:**

Rivera, M. (2008). Desarrollando habilidades sociales en los niños y niñas a través del juego. México.

## **CONCLUSIONES**

El nivel actual de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016 en las dimensiones: Identificación, Adquisición, Almacenamiento, Distribución/Diseminación, Uso/Aplicación y Medición presenta un nivel medio. Solo, la dimensión Creación presenta un nivel alto.

Se diseñó un Modelo adecuado para la Gestión de Recursos Humanos; de las Instituciones Educativas del distrito de Picsi; el cual ayuda a mejorar la administración de la gestión del conocimiento.

Se validó el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, el cual resulta significativo en la mejora de la Gestión del Conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi.

## **RECOMENDACIONES**

Poner en práctica la propuesta de gestión de recursos humanos en la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, para mejorar el nivel de las dimensiones Autonomía, Creatividad, Social y Flexibilidad.

Se propone, crear una unidad especializada en recursos humanos, que pueda funcionar dentro de las instituciones educativas, la cual se encargue de poner en práctica todo lo relacionado a una buena gestión de recursos humanos.

Diseñar y llevar a cabo procesos de capacitaciones sobre gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. y Mascarenhas, B. (1984), "The Need for Strategic Flexibility", *Journal of Business Strategy*, 2, 74- 82.
- Abreu, J. (2014). *El Método de la Investigación*. Daena: International Journal of Good Conscience. 9(3)195-204.
- Adelstein, J. (2007). Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus. *Equal Opportunities International*, 26 (8). 853-871.
- Alhama, R. (2013). *Capital humano, concepto e instrumentación*. Revista Cuba siglo XXI. Recuperado de:  
[http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm).
- Álvarez, (2011). *Glosario de Términos Administrativos*. Recuperado de:  
[http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=318 &Itemid=337](http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=318 &Itemid=337)
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. (2 ed.) Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Amit, R. y P. Schoemaker, (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Ander-Egg, E., (1995). *Técnicas de investigación social*. (24 ed.)Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.
- Arrobo, W., (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A.* (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador.

- Atherton, J. (2001). *Tacit knowledge and Implicit learning*. Recuperado de: <http://www.dmu.ac.uk/~jamesa/learning/tacit.htm>.
- Becerra, I. y Sabherwal, R., (2010). *Knowledge Management: Systems and Processes*. USA: Library of Congress Cataloging.
- Bernardi, R. (2002). *La investigación empírica sistemática: qué método para cuáles preguntas*. Fepal - XXIV Congreso Latinoamericano de Psicoanálisis - Montevideo, Uruguay.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Bisquerra, R. (1989). *Clasificación de los Métodos de Investigación*. Universidad Nacional Abierta. Dirección de Investigaciones y Postgrado Maestría en Educación Abierta y a Distancia Área de Epistemología e Investigación Unidad Curricular: Metodología de la Investigación I.
- Bonache, J. (2002). *Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial*. En Cabrera, A. y Bonache, J. Dirección Estratégica de Personas.
- Boswell, W. (2006) *Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of "line of sight," out of mind*. International Journal of Human Resource Management.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Brooking, A. (1997). *The Management of Intellectual Capital*. *Journal of long Range Planning* 30(3), 385-391, 364-365.
- Botero, N. (2007). Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano "estado del arte. *Anagramas*, 6(11), 59 - 72. Medellín, Colombia.

Canales, F., Alvarado, E. y Pineda, E., 1994). *Metodología de la Investigación*. (2 ed.) Manual para el desarrollo de personal de salud. Organización Panamericana de la Salud.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. La dinámica de las organizaciones. México: Thomson.

Corcino. (2013). *Habilidades y destreza de una persona*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-unapersona/>

Cuevas, J. (2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*. Recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.html>.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann. McGill University.

Davenport, T.H. (1996). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, Boston.

Davenport, T., Prusack, L., (2001) *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Dess, G. y Lumpkin, G. (2003), *Dirección estratégica*. Ed. Mc Graw Hill.

Dove, R. (1998). The knowledge worker. *Automotive Manufacturing & Production*, 110(6), 26-28.

Drucker, P. (1993) *Postcapitalist Society*. New York: Herper Collins Publishers.

Eyerbe, M., (en Alazne, A., 2005). *Conocimiento para el Desarrollo*.

Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholt, M. (2009) Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.

Franco, Fernando D. (2000). *Administración del Conocimiento*. Algunos elementos.

Friss, I. (2003). *Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento*. (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Madrid. España.

García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*, Ecuador. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Ecuador.

Gracia, F., Martínez-Tur, V., y Peiró, J.M. (2001). *Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos*. En E. Agulló, y A. Ovejero (Coords.), Trabajo, individuo y sociedad. Madrid, España: Pirámide.

García, V. y Rodríguez, P. y Sánchez, S. (1999). Investigaciones sobre Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual", En Club Intelect, Boletín de Información.

Guerrero, O., (2001). *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. Revista Digital Universitaria.

Guest, D., y Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract*. A report for the CIPD, chartered. London.

- Hackman, J. y G. Oldham (1976). *Motivation through design of work*. Organizational behaviour and human performance, 16, 250–279.
- Hernández, B. (2002). “*Información sobre la Administración de los Recursos Humanos*”, Instituto Tecnológico de Chihuahua. Recuperado de: <http://www.itch.edu.mx/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/toc.htm>
- Hernández, F. (2008). *Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento en las entidades financieras de la economía social*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos. 94, 27-58.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5 ed.) México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernández, V. (2015). *Diseño de un modelo innovador para la gestión del conocimiento a partir de actores estratégicos en los servicios de la Unidad Regional Central Oriental del INA: sede don Bosco*. Proyecto de Aplicación Práctica de Gestión de la Innovación Tecnológica. Universidad Nacional de Costa Rica Sistema de Estudios de Postgrado. Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica
- Keenoy, T. (1999). *HRM as hologram: A polemic*. Journal of Management Studies, 36(1): 1-23.
- Kidd, A. (1994). *The marks are on the knowledge workers, CHI`94: celebrating independence. Proceedings of the Conference of Human Factors in Computer Systems*. Association for Computer Machinery (New York), Boston, MA.

- Kozlowski, S. J., y Klein, K., (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes*. En K. J. Klein, y Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research,*
- Leal, V. (2012). *Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento en las pymes de bahía de Kino*. (Tesis de grado). Universidad de Sonora, México.
- Lengnick-Hall et al. (2009). *Strategic human resource management: the evolution of the field*. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- León, M., Ponjuán, G. y Torres, D. (2009). *Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional*. ACIMED. 19(6).
- Lopera, J. (2010). *El método analítico como método natural*. *Nómadas*. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. 25(1), 08-14.
- Macintosh, Ann (1997). *Position Paper on Knowledge Management/Ann Macintosh University as Aderburgh*, marzo.
- Malhotra, Y. (2000). *Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance*. Emerald Group Publishing Limited: 9(1), 7-28.
- Mejía, P., (2012). *Modelo de gestión del conocimiento en la industria del software. Como lograr ventaja competitiva*. Saarbrucken, Alemania: Editorial Académica Española.
- Molina, L. (2013). *Gestión de Personal*. Recuperado de:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-De Personal/31268968.html>
- Munch, L. (2010). *Administración del Capital Humano*. Reimpresión. México: Editorial Trillas.

- Naranjo, C. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Ánfora*, 19(33), 115-142 Universidad Autónoma de Manizales Caldas, Colombia.
- Nonaka, I.; Konno, N. (1998). *The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation*. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. y Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka y otros (1999) *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Orizaga, C. (2011). *Tipos o clases de fichas bibliográficas*. Universidad Autónoma de Nayarit. Dirección de Desarrollo Bibliotecario.
- Ostroff, C., y Bowen, D. E. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness* En Klein, K. J. S., y Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Park, H. J., Gardner, T. M., & Wright, P. M. (2004). HR practices or HR capabilities: which matters? Insights from the Asia Pacific region. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 260.

Pérez, M.P., Prieto, I.M. & Martín, C. (2009). *Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción*. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 34-56.

Polanyi, M. y otros, (1977) *Meaning USA*: The University of Chicago Press,

Peluffo y Catalán, (2002). *Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público*.

Popadiuk, S.; Choo, C. W. (2006) *Innovation and knowledge creation: how are these concepts related?* *International Journal of Information Management*, 26, 302–312.

Papows, J. (1999). *Enterprise.com. El liderazgo del mercado en la era de la información*. Argentina: Ediciones Granica SA,

Peña, T.; Joyanes, L.; Sáiz, L. y García, J. (2006). *Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos*. Burgos: Universidad de Burgos.

Polanyi, G. y otros, (1977) *Meaning. USA*: The University of Chicago Press.

Porter, M. (2008) *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Porter, M. (1996). "Ventaja Competitiva" Ed. CECSA.

Probst, G. et al., (2001). *Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt: Administre el conocimiento*. México: Pearson Educación.

Probst G, Raub S, Romhardt K. (2001). *Administrando el conocimiento*. México DF: Pearson Educación.

- Priem, R., & Butler, J. (2001). *Is the resource-based" view" a useful perspective for strategic management research?* *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Rodríguez, J. (2010). *Método para la selección de tecnologías de información para la gestión del conocimiento en la PYME*. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional de Buenos Aires, Argentina.
- Schreiber, G. et al., (2000): *Knowledge engineering and management*. The Common KADS methodology. USA: The MIT Press.
- Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, España.
- Solórzano BA. (1999). *Instituciones de información, sus perspectivas y oportunidades*. INFO´99. *Memorias del Congreso INFO´99*. La Habana, Cuba: PRINFO/IDICT.
- Storey, J. (1995). *Is HRM catching on?* *International Journal of Manpower*, 16(4): 3-10.
- Storey, J. (2001). *Human resource management A critical text* (2nd ed.). Australia etc.: Thomson Learning.
- Storey, J. (1992). *Development in the Management of Human Resources*. Oxford: Blakwell.

Sumanar (2009). *La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos*. Capítulo 1. Recuperado de: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). *Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas*. Boletín de Estudios Económicos.

Talledo, M. (2013). *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura.

Vélez, J. (2009). *Diagnóstico situacional de la provincia de Ferreñafe*. Informe técnico 15 de mayo de 2008.

Wallace, W. (1999). *Knowledge Management Today/William Wallace*. Sevilla, dic. Citado por: García, Tapial, Joaquín. *Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico*.

Wenger, E. (2003). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press, Cambridge.

Wiig, K., (1995) *Knowledge Management Methods Practical approaches to managing knowledge*. USA: Schema Press.

Weig, M. (1999). *Sobre la Gestión del Conocimiento*. Citado por: García, Tapial, Joaquín. *Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico*.

## ANEXOS.

### ANEXO 1: CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SEGÚN CALIFICACIÓN. ADAPTADO DE PROBST (2005).

El objetivo de este cuestionario, es realizar un diagnóstico preliminar sobre el papel que juega, cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento según la perspectiva del individuo en su área de trabajo, determinar interés, barreras y facilitadores. A continuación, se presentan una serie de reactivos que deberá contestar tal y como se te indica; por favor conteste verídica y espontáneamente según tu conocimiento y experiencia.

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de gestión del conocimiento. Para cada enunciado conteste **TD**: Totalmente de acuerdo **D**: De acuerdo, **N**: Ni de acuerdo ni desacuerdo, **DA**: desacuerdo y **TDA**: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta.

DIMENSIONES		T.D	D	N	DA	TDA
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>						
1.1	Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.					
1.2	En nuestra institución, los compañeros saben el uno del otro quién sabe qué.					
1.3	Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible.					
1.4	Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo.					
1.5	Tengo definido realmente todos mis conocimientos. Sé lo que sé.					
<b>2. ADQUISICIÓN</b>						
2.1	En nuestra institución se definen y seleccionan					

	las estrategias de adquisición del conocimiento.					
2.2	Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones).					
2.3	En nuestra institución se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes).					
2.4	Para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea.					
2.5	El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.					
<b>3. CREACIÓN</b>						
3.1	Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.					
3.2	En nuestra organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.					
3.3	Sabemos cómo innovar. Modificar, actualizar procedimientos, procesos.					
3.4	Hemos desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: Períodos de prácticas, rotación de puestos).					
3.5	Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito.					
<b>4. ALMACENAMIENTO</b>						
4.1	Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia.					
4.2	Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado.					
4.3	En la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos.					
4.4	Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos.					
4.5	En nuestra institución se registran los conocimientos adquiridos, se registran las					

	evaluaciones y quejas recibidas de los clientes					
<b>5. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN</b>						
5.1	Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás.					
5.2	El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet).					
5.3	Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento.					
5.4	La administración de nuestra empresa motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles.					
5.5	Sabemos de manera adecuada compartir nuestros conocimientos a los demás.					
<b>6. USO/APLICACIÓN</b>						
6.1	Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.					
6.2	La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible.					
6.3	Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo.					
6.4	Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo.					
6.5	Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo.					
6.6	Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo.					
<b>7. MEDICIÓN</b>						
7.1	Contamos con indicadores para medir nuestro conocimiento.					
7.2	La institución mide y evalúa el conocimiento de cada persona.					
7.3	Se sabe cuánto he aprendido en el último año.					
7.4	Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos					
7.5	Contamos con un instrumento de medición.					

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PICSI, 2016.

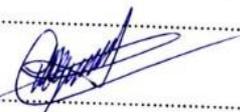
**FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR**

Nombre: ..... LAZARO VILLEGAS AGRAMONTE .....  
 Profesión: ..... LICENCIADO EN EDUCACIÓN .....  
 Ocupación: ..... DOCENTE UNIVERSITARIO .....  
 Grado Académico: ..... DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN .....

Aspectos	Escala de valoración	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción		X				
Objetivos		X				
Pertinencia		X				
Secuencia		X				
Modelo de intervención			X			
Profundidad			X			
Lenguaje		X				
Comprensión		X				
Creatividad			X			
Impacto			X			

Comentario: ..... Ninguno .....  
 .....  
 .....

Fecha: 15/02/18.

  
 Dr(a) 17407342

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.**

1. Lea detenidamente la propuesta.
2. Emita su criterio sobre, Ejemplo: funcionalidad, pertinencia, objetivos, sugerencias metodológicas para el uso y aplicabilidad de la Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Mejorar la Gestión del Conocimiento en las Instituciones Educativas del Distrito de Pícsi, 2016.
3. Utilice las siguientes categorías:  
 MA = Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.  
 MDA = Medianamente de acuerdo. Está bien pero hay que mejorar.  
 ED = En desacuerdo hay aspectos rescatables, no cumple con lo esperado en general.  
 4. Marque con la letra X en el recuadro correspondiente.

DA = De acuerdo.

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	OBSERVACIÓN
1. La propuesta es una buena alternativa y es funcional.	X				
2. El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática.	X				
3. Existe coherencia en su estructuración.	X				
4. Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos.	X				

Validado por:

Apellidos y Nombres: <u>VILLEGAS AGUIRRE CARRO</u>	N° Documento de Identidad: <u>179024342</u>
Cargo: <u>Docente U.S.S</u>	Lugar de Trabajo: <u>U.S.S</u>
Estudios realizados: <u>Doctor en Educación</u>	Experiencia Profesional: <u>36 años</u>
Fecha: <u>15/FEBRERO/2017</u>	Firma: 

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PICSI, 2016.

**FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR**

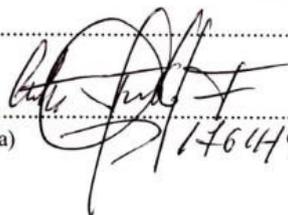
Nombre: CRISTIAN JURADO FERNANDEZ  
 Profesión: LICENCIADO EN EDUCACIÓN  
 Ocupación: DOCENTE UNIVERSITARIO  
 Grado Académico: DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

Aspectos \ Escala de valoración	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	X				
Objetivos	X				
Pertinencia	X				
Secuencia	X				
Modelo de intervención	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				
Creatividad	X				
Impacto	X				

Comentario: Ninguno

Fecha: 20/10/2017

Dr (a)



17644492

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.**

1. Lea detenidamente la propuesta.
2. Emita su criterio sobre, Ejemplo: funcionalidad, pertinencia, objetivos, sugerencias metodológicas para el uso y aplicabilidad de la Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Mejorar la Gestión del Conocimiento en las Instituciones Educativas del Distrito de Pícsi, 2016.
3. Utilice las siguientes categorías:

MA = Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar. DA = De acuerdo.

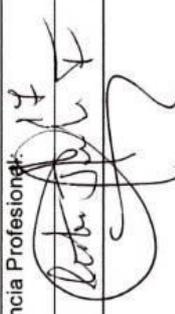
MDA = Medianamente de acuerdo. Está bien pero hay que mejorar.

ED = En desacuerdo hay aspectos rescatables, no cumple con lo esperado en general.

4. Marque con la letra X en el recuadro correspondiente.

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	OBSERVACION
1. La propuesta es una buena alternativa y es funcional.	X				
2. El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática.	X				
3. Existe coherencia en su estructuración.	X				
4. Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos.	X				

Validado por:

Apellidos y Nombres: <u>Juado Fernández Cristian</u>	N° Documento de Identidad: <u>18614452</u>
Cargo: <u>Docente</u>	Lugar de Trabajo: <u>USS</u>
Estudios realizados: <u>Doctor en Gestión Universitaria</u>	Experiencia Profesional:
Fecha: <u>27.02.17</u>	Firma: 

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PICSI, 2016.

**FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR**

Nombre: Nelly DÍAZ LECANO  
 Profesión: LICENCIADA EN EDUCACIÓN  
 Ocupación: DOCENTE UNIVERSITARIA  
 Grado Académico: DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Aspectos \ Escala de valoración	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	X				
Objetivos	X				
Pertinencia		X			
Secuencia		X			
Modelo de intervención	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				
Creatividad	X	X			
Impacto		X			

Comentario: Ninguna

Fecha: 15/02/17

Dr(a) Nelly Díaz Lecano  
16464548

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.**

1. Lea detenidamente la propuesta.
2. Emita su criterio sobre, Ejemplo: funcionalidad, pertinencia, objetivos, sugerencias metodológicas para el uso y aplicabilidad de la Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Mejorar la Gestión del Conocimiento en las Instituciones Educativas del Distrito de Pícsi, 2016.

3. Utilice las siguientes categorías:

MA = Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.

MDA = Medianamente de acuerdo. Está bien pero hay que mejorar.

ED = En desacuerdo hay aspectos rescatables, no cumple con lo esperado en general.

4. Marque con la letra X en el recuadro correspondiente.

DA = De acuerdo.

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	OBSERVACIÓN
1. La propuesta es una buena alternativa y es funcional.	X				
2. El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática.	X				
3. Existe coherencia en su estructuración.	A				
4. Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos.	X				

Validado por:

Apellidos y Nombres: <u>DÍAZ LECANO KELLY</u>	N° Documento de Identidad: <u>16469548</u>
Cargo: <u>DOCENTE</u>	Lugar de Trabajo: <u>UIS</u>
Estudios realizados: <u>DATOS EN EDUCACIÓN</u>	Experiencia Profesional: <u>10 años.</u>
Fecha: <u>15/ FEBRERO / 2017</u>	Firma: 