



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del conocimiento y organización inteligente en la
Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT,
Callao – 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Magister en Gestión Pública

AUTOR:

Bach. James Andy Barrena Dioses

ASESOR:

Dr. José Muñoz Salazar

SECCIÓN

Gestión estratégica del Talento Humano

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

Jurado

Dr. Jorge Díaz Dumont

Presidente

Dra. Milagritos Rodríguez Rojas

Secretario

Dr. José Muñoz Salazar

Vocal

Dedicatoria

A mis padres, por su amor inagotable.

A mi esposa, por sonreír más veces que el número de páginas de esta tesis.

A mis tíos, por soportar y comprender mis desvelos.

A mis sobrinos, por darme el aliento necesario con cada ocurrencia suya.

Agradecimiento

A mis superiores y colegas por darme las facilidades necesarias para desarrollar la tesis.

A las personas que con su crítica aportaron al mejoramiento del presente estudio.

Declaratoria de autenticidad

Yo, James Andy Barrena Dioses, como alumno de la Maestría de Gestión Pública, quien ha elaborado la tesis:

“Gestión del conocimiento y organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao – 2016”

Para obtener el grado de Magister en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, declaro que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por mi persona y que en el no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otro autor de tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier institución educativa.

Asimismo, dejo expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que, no he asumido de manera personal las opiniones vertidas por terceros ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o en el internet.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 30 de enero de 2017

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes la tesis titulada “Gestión del conocimiento y organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao – 2016”, elaborada con el objetivo de determinar de qué manera se relaciona la variable gestión del conocimiento a través de las dimensiones: (a) Socialización, (b) Exteriorización, (c) Interiorización y (d) Exteriorización, con la variable organización inteligente, en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT; con el propósito de obtener el grado de Magíster en Gestión Pública.

La tesis de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal (de nivel correlacional no causal), se estructura en ocho capítulos: introducción, marco metodológico, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos

Espero que el siguiente trabajo de investigación pueda servir de referencia para estudios posteriores. Igualmente, se espera que este estudio alcance su aceptación y aprobación y pueda contar con sus sugerencias de mejora.

El autor

Índice general

Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice general	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	17
1.2.1. Gestión del conocimiento	17
1.2.2. Gestión del Conocimiento: Modelo según Nonaka y Takeuchi (1999)	23
1.2.3. Organización Inteligente	27
1.2.4. Organización Inteligente: Modelo de Senge	30
1.3. Justificación	39
1.4. Problema	40
1.5. Formulación de Hipótesis	43
1.6. Objetivos de la investigación	44
II. MARCO METODOLÓGICO	46
2.1. Variables	47
2.2. Operacionalización de las variables	47
2.3. Metodología	50
2.4. Tipo de estudio	51
2.5. Diseño de investigación	51
2.6. Población, muestra y muestreo	52
2.7. Técnica e instrumentos de recolección de datos	54
2.8. Métodos de análisis de datos	56
2.9. Consideraciones éticas	57
III. RESULTADOS	58
3.1. Análisis descriptivo: Resultados de la variable gestión del conocimiento	59

3.2. Análisis descriptivo: Resultados de la variable organización inteligente	64
3.3. Prueba de hipótesis estadísticas	70
3.3.1. Prueba de la hipótesis general	70
3.3.2. Prueba de la primera hipótesis específica	70
3.3.3. Prueba de la segunda hipótesis específica	71
3.3.4. Prueba de la tercera hipótesis específica	72
3.3.5. Prueba de la cuarta hipótesis específica	73
IV. DISCUSIÓN	74
V. CONCLUSIONES	78
VI. RECOMENDACIONES	81
VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	83
VIII. ANEXO	91

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la primera variable: Gestión del conocimiento	48
Tabla 2. Operacionalización de la segunda variable: Organización inteligente	49
Tabla 3. Población	52
Tabla 4. Muestra	53
Tabla 5. Ficha técnica de la variable gestión del conocimiento	55
Tabla 6. Ficha técnica de la variable organización inteligente	55
Tabla 7. Procesamiento de casos de la variable gestión del conocimiento	56
Tabla 8. Resultado de confiabilidad	56
Tabla 9. Procesamiento de casos de la variable organización inteligente	56
Tabla 10. Resultado de confiabilidad	57
Tabla 11. Descripción de la variable Gestión del Conocimiento	59
Tabla 12. Descripción de la dimensión de socialización	60
Tabla 13. Descripción de la dimensión de exteriorización	61
Tabla 14. Descripción de la dimensión de combinación	62
Tabla 15. Descripción de la dimensión de interiorización	63
Tabla 16. Descripción de la variable organización inteligente	64
Tabla 17. Descripción de la dimensión de modelos mentales	65
Tabla 18. Descripción de la dimensión de dominio personal	66
Tabla 19. Descripción de la dimensión visión compartida	67
Tabla 20. Descripción de la dimensión aprendizaje en equipo	68
Tabla 21. Descripción de la dimensión pensamiento sistémico	69
Tabla 22. Relación entre la gestión del conocimiento y la organización Inteligente	70
Tabla 23. Relación entre la socialización y la organización inteligente	71
Tabla 24. Relación entre la exteriorización y la organización inteligente	71
Tabla 25. Relación entre la combinación y la organización inteligente	72
Tabla 26. Relación entre la interiorización y la organización inteligente	73

Índice de figuras

Figura 1. Frecuencia de la variable Gestión del conocimiento	59
Figura 2. Frecuencia de la dimensión de socialización	60
Figura 3. Frecuencia de la dimensión de exteriorización	61
Figura 4. Frecuencia de la dimensión de combinación	62
Figura 5. Frecuencia de la dimensión de interiorización	63
Figura 6. Frecuencia de la variable organización inteligente	64
Figura 7. Frecuencia de la dimensión de modelos mentales	65
Figura 8. Frecuencia de la dimensión de dominio personal	66
Figura 9. Frecuencia de la dimensión visión compartida	67
Figura 10. Frecuencia de la dimensión aprendizaje en equipo	68
Figura 11. Frecuencia de la dimensión pensamiento sistémico	69

Resumen

El presente trabajo busca conocer la relación entre la gestión del conocimiento y organización inteligente en la Gerencia de investigaciones Aduaneras (GIA) de la SUNAT, Callao, 2016. Para ello, este estudio se basó en los componentes de la organización inteligente propuestos por Senge (2005) y las dimensiones del conocimiento planteadas por Nonaka y Takeuchi (1999).

La investigación es del tipo básica, y su metodología es de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal (de nivel correlacional no causal), por lo que se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos el mismo que se aplicó a 60 trabajadores elegidos aleatoriamente de una población total de 70 personas. La encuesta estuvo conformada por 32 y 38 preguntas cerradas referentes a la gestión del conocimiento y la organización inteligente, respectivamente. Para ello, se utilizó la escala de Likert como instrumento de medición.

La información recogida fue procesada mediante el programa SPSS para facilitar la elaboración de tablas y gráficos de frecuencias. Se realizó un análisis descriptivo y posteriormente se elaboraron las pruebas de hipótesis para las variables de estudio. Entre los resultados más importantes del análisis descriptivo, se encontró que el 95% de los trabajadores percibieron un nivel alto de dominio personal. Asimismo, el 85% percibió la dimensión de socialización en un nivel medio como fase del proceso del modelo de gestión del conocimiento.

Finalmente, de acuerdo a los resultados del análisis inferencial, se concluyó que la gestión del conocimiento y la organización inteligente guardan una relación positiva significativa ($p=0,01$) de nivel bajo ($r=0,330$), entre los trabajadores de la Gerencia de investigaciones Aduaneras (GIA) de la SUNAT, Callao, 2016.

Palabras claves: organización inteligente, gestión del conocimiento

Abstract

The present work seeks to know the relationship between “knowledge management” and “learning organization” in the Customs Research Management, known by its acronym in Spanish (GIA – Gerencia de Investigaciones Aduaneras) of SUNAT, Callao, 2016. To do this, the study was based on the components of “learning organization” proposed by Senge (2005) and “model of knowledge dimensions” raised by Nonaka and Takeuchi (1999).

The research is of the basic type, and its methodology is a quantitative approach, with non-experimental cross-sectional design (non-causal correlational level), so a questionnaire was designed as a data collection instrument that was applied to 60 workers randomly selected from a total population of 70 people. The survey consisted of 32 and 38 closed questions related to “knowledge management” and “learning organization”, respectively. For this purpose, the Likert scale was used as a measurement instrument.

The information collected was processed using SPSS Statistics software to facilitate the development of frequency tables and graphs. A descriptive analysis was performed and subsequently hypothesis tests for the study variables were developed. Among the most important results of the descriptive analysis, it was found that 95% of workers perceived a high level of personal mastery. Also, 85% perceived the dimension of socialization in a medium level as the process phase of the model of learning management.

Finally, according to the results of the inferential analysis, it was concluded that “knowledge management” and “learning organization” maintain a significant positive relation ($p = 0.01$) of low level ($r = 0.330$), between workers of the Customs Management Research (GIA) SUNAT, Callao, 2016.

Keywords: knowledge management, learning organization

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

A continuación se muestran investigaciones nacionales e internacionales relacionadas con el estudio de la gestión del conocimiento y la organización inteligente.

Antecedentes Nacionales

Zambrano (2013) realizó una investigación descriptiva sobre los componentes de la organización inteligente en un colegio público de Villa el Salvador. El estudio fue descriptivo, y tuvo un enfoque cuantitativo, tomó como muestra 62 trabajadores de la entidad pública (entre personal directivo, secretarias, auxiliares, asesores y docentes). El objetivo de la investigación era conocer cuáles eran las apreciaciones del personal sobre cada una de las dimensiones de la organización inteligente bajo el esquema de Senge (2005). La conclusión más importante se basó sobre el pensamiento sistemático ya que se constituyó como la dimensión más importante de las instituciones inteligentes; asimismo, la tesis sustentó empíricamente que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje en equipo, percibiéndose esta última como una variable poco desarrollada en la institución.

Carrión y Cuba (2014) elaboraron un estudio descriptivo de las dimensiones del modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación y la Internalización) propuesto por Nonaka y Takeuchi (2007), aplicado a una empresa del sector pesquero. El propósito de la investigación fue describir cómo el conocimiento se gestiona al interior de una empresa, para esto, el autor utilizó una metodología de tipo cuantitativa y cualitativa realizando 47 encuestas a los trabajadores de distintas áreas, entre asistentes, analistas y jefes. De los resultados mostrados, el autor señala que encontró un nivel bajo de desarrollo en los diferentes niveles del modelo, siendo la dimensión de exteriorización la de mayor desarrollo al interior de la empresa, señalando que no se habría fomentado el trabajo en equipo.

Inche (2010) elaboró un estudio que tuvo objeto crear un modelo de gestión del conocimiento para cuatro facultades de la UNMSM, con el fin de evaluar el capital intelectual y el aprendizaje en la universidad. La investigación fue cualitativa –cuantitativa, puesto que primero el autor construye un modelo teórico de cómo el conocimiento se gestiona desde la óptica del aprendizaje, el capital intelectual y la actuación organizacional. Posteriormente, a fin de corroborar la estructura de su modelo, el autor diseña un cuestionario de recopilación de datos con el objetivo de confirmar los componentes de cada variable para luego operacionalizarlas y medirlas cuantitativamente a través de encuestas, las mismas que fueron aplicadas a 148 docentes de la universidad seleccionados bajo la condición de haber ocupado cargos directivos durante el año 2008. Entre los resultados obtenidos, el autor concluye señalando que el aprendizaje organizacional se determina por el stock y los flujos de conocimiento individual, grupal y organizacional.

Antecedentes Internacionales

Gil y Carrillo (2013) realizaron un estudio exploratorio cuyo propósito fue realizar un modelo que integre el aprendizaje y la creación de conocimiento, teniendo como base el modelo SECI de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999) y las teorías de Crossan, Lane y White (1999) y Argote (1999) que sostienen que el conocimiento se genera a partir del aprendizaje. El modelo plantea dos procesos: el desarrollo del aprendizaje (mediante el constructo “ambiente de aprendizaje”) y la interacción de conocimiento (creación y transferencia). A través de este planteamiento, los autores sustentaron que el conocimiento se crea y transfiere sobre la base de teorías constructivistas de aprendizaje. Los resultados concluyen que a pesar de que el modelo de gestión del conocimiento (propuesto por Nonaka) no analiza los principios elementales del aprendizaje, sin embargo, sí resulta ser un proceso clave para el aprendizaje.

Chávez y Torres (2012) elaboraron un estudio exploratorio que tuvo por objetivo generar contextos teóricos de la gestión del conocimiento; la organización inteligente y su relación con el aprendizaje. El primer enfoque, planteó que las

organizaciones que aprenden son las que permiten gestionar y desarrollar el conocimiento, debido a que presentan los mecanismos necesarios para su crecimiento (ambientes de confianza, desarrollo de aptitudes y habilidades, entre otros). En el segundo enfoque, se expuso que una de las principales características de una organización inteligente es la relación mutua entre los integrantes de la organización y la adaptación de la empresa ante el entorno. Finalmente, el estudio concluye que una organización que aprende es aquella que tiene la capacidad de desarrollar su crecimiento debido a que presentan un pensamiento y aprendizaje sistémico, en el cual todos los miembros de la organización se ven involucrados, estando así dispuestos a compartir conocimiento a fin de enfocar sus esfuerzos al logro de objetivos reales como visión compartida.

López, García, y García (2016) realizaron un estudio exploratorio que consistió en revisar las diferentes características planteadas y atribuidas a la organización que aprende, bajo la perspectiva de diferentes modelos teóricos. La investigación tuvo como finalidad identificar características similares en los diversos conceptos, a fin de establecer coincidencias significativas que permitan un consenso aceptado. En el desarrollo de la discusión teórica, los autores subrayaron la importancia que tiene el explorar y explotar el conocimiento como parte del proceso dinámico del aprendizaje organizativo. Finalmente, a partir de la revisión teórica, el estudio atribuye como dimensiones (atributos) de la organización que aprende: la presencia de una visión compartida, el liderazgo favorecedor del aprendizaje, la experimentación y apertura mental, el trabajo en equipo, el pensamiento sistémico, y la comunicación-integración del conocimiento.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1. Gestión del conocimiento

El marco de la investigación se centra en medir el grado de relación entre la gestión del conocimiento y la organización inteligente, para ello es importante inferir qué conceptos enmarcan ambas variables de estudio.

La gestión en sí implica generar las acciones necesarias para lograr un fin, que en el caso de la presente investigación, dichas acciones estarían abocadas a transferir el conocimiento. En primer lugar, es necesario conceptualizar el conocimiento, que dada su naturaleza polisémica, es necesario tomar una definición ligada a su estudio como activo intangible en el campo organizacional. En este sentido, Davenport y Prusak (2001) definió al conocimiento como:

Una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e informaciones. Se origina y es aplicada en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procesos y normas institucionales. (p.61)

Se aprecia del concepto anterior, que el conocimiento es inherente al ser humano, siendo este el producto de la combinación de valores, información, y experiencia adquirida. Sin embargo, este concepto puede diferir según el contexto en que se usa, Sanchez y Heene (1997) definieron el conocimiento desde un punto de vista organizacional, lo definen como “el conjunto de creencias compartidas sobre relaciones causales desarrolladas por las personas dentro de un grupo” (Citado en Gómez y Camisón, 2002, p.145). Este concepto sostiene que el conocimiento que se origina entre los miembros de un grupo rige el comportamiento de toda una organización, ya que al ser una idea compartida asumida como una creencia, produce pautas que modelan su conducta.

Riesco (2006) recopiló distintas definiciones del conocimiento de diversos autores: Van de Spek y Spijkervet (1997), lo definieron como “concepciones, experiencias, y procedimientos verdaderos que guían pensamientos, comportamientos y comunicaciones de las personas” (Citado en Riesco, 2006, p.60). Por su parte, Bueno (2002) señaló que el conocimiento es la “mezcla de ideas, valores, y percepciones, experiencias y aprendizaje captados mediante la utilización de un modelo mental y que son útiles para la acción” (Citado en Riesco, 2006, p.60). Finalmente, Wiig (1993) definió el conocimiento como “verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y saber propio” (Citado en Riesco, 2006, p.60).

Asimismo, es importante distinguir las características básicas del conocimiento. De acuerdo con Andreu y Sieber (1999) el conocimiento posee tres características: es personal, no perecible y sirve para orientar las acciones de las personas. La primera característica hace referencia a que el conocimiento tiene su origen en las personas, siendo este asimilado como fruto de la propia experiencia e incorporado en el acervo personal una vez convencidos de su significado e implicaciones. La segunda característica define al conocimiento como un activo cuya repetición no genera su consumo, y que al utilizarse permite entender y juzgar la manera de cómo las personas perciben las cosas en un momento dado. Por último, la tercera característica señala que el conocimiento es la guía de la manera de actuar de las personas (Citado en Alegre, 2004, p.50).

Como se aprecia, el conocimiento se podría definir como aquel activo intangible que tiene su origen en las personas, el cual se adquiere a través de la percepción, y puede ser almacenado, compartido, o transformado según nuestras experiencias y procesos cognitivos.

Existe un grupo de autores que contempla en la definición del conocimiento el concepto de información, Sena y Shani (1999) lo definieron como la “combinación de información y experiencias nuevas con las ya acumuladas” (Citado en Riesco, 2006, p.129). De igual forma, Kogurt y Zander (1992) señalaron que el conocimiento es la “combinación fluida de experiencias

acumuladas, valores, información contextual y perspectiva experta que provee una base para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información” (Citado en Riesco, 2006, p.129). Finalmente, Borghoff (1999) manifestó que “la información se convierte en conocimiento a través de un proceso social y humano de entendimiento compartido a nivel personal y organizacional” (Citado en Riesco, 2006, p.129).

Datos, información y conocimiento

Es preciso señalar después de estos conceptos qué es lo que diferencia la información del conocimiento. Es importante resaltar que no existe información sin datos, a fin de cuentas, cada elemento se relaciona y se vuelve imprescindible entre sí. Beazley, Boenisch y Harden (2003) señalaron que el conocimiento está compuesto de datos e información, y que estos deben poseer un orden o secuencia por lo que el autor ubica en primer lugar a los datos, seguido de la información y el conocimiento. No obstante, señala además que estos tres elementos (datos, información y conocimiento), carecen de valor en la organización si no son transformados hasta llegar a la idoneidad (conocimiento integrado a través de la experiencia que nos lleva a dominar problemas) y el saber (idoneidad perfeccionada que lleva a tomar decisiones en situaciones complejas) por lo que al orden anterior debe añadirse estos dos componentes ubicando la idoneidad en primer lugar.

Por tanto, “los datos son el elemento constitutivo del conocimiento. Los datos comprenden hechos, representaciones o maneras simples de medir algún aspecto del mundo” (Beazley et al., 1943, p.39). Son “hechos, información, estadísticas o similares, tanto históricos como derivados de cálculo o experimentación” (Valhondo, 2010, p.43).

En cuanto a la información, Drucker (2000) la definió como el conjunto de datos que tienen una relevancia y propósito. (Citado en Valhondo, 2010). Por tanto, este concepto considera que la información debe tener un significado valioso. “Es importante, pues, discernir cuál es el fenómeno mediante el que los

datos (que no cambian en sí mismos) se transforman en información con significado relevante (Conrado, 2007, p.17).

Otros muchos investigadores que han estudiado la información –desde el fundador de la Teoría de la Información, C.E. Shannon - la describen como mensaje, normalmente en forma de documento o de comunicación visible o audible. Cualquier mensaje requiere un emisor y un receptor. La información (mensaje) persigue cambiar la forma en que el receptor percibe algo, influir sobre su juicio y su comportamiento. (Valhondo, 2010, p.49)

En síntesis, no existe conocimiento sin información, y no existe información sin un significado relevante a un conjunto de datos. Desde este punto de vista, la información se vuelve en un elemento útil para el conocimiento. Debido a esto, se puede afirmar que los tres conceptos guardan una relación entre sí.

Por otro lado, antes de empezar a desarrollar la fundamentación de la gestión del conocimiento, previamente es pertinente clasificar al conocimiento en dos tipos. Polanyi (1966) lo divide en conocimiento tácito y conocimiento explícito (Citado en Gan y Barbel, 2007, p.101).

Conocimiento tácito

Según Polanyi (1966) el conocimiento tácito es particular para cada una de las personas, es decir es diferenciado entre un individuo y otro, lo que lo hace muy personal. Su naturaleza es compleja, ya que es difícil de transmitir dado que no se encuentra formalizado de manera explícita. Esto se debe a que “Este tipo de conocimiento es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil trasmitirlo y compartirlo con otros. La intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas son parte de él” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.7).

Por otro lado, Beazley et al. (1943) definió el conocimiento tácito desde otra perspectiva:

El conocimiento tácito es individualizado y personal; emana de la experiencia adquirida en el trabajo y refleja los medios a través de los cuales los empleados cumplen con su trabajo. Se basa en improvisaciones, experimentos, descubrimientos por ensayo y error, soluciones imaginativas, éxitos, fracasos, y también reglas informales, anécdotas, principios y pautas desarrollados por colegas y difundidos informalmente entre ellos. (p.47)

En ese sentido, el conocimiento tactito se constituye entonces como el sentido común de una organización ya que refleja la pauta sobre la cual los empleados cumplen con sus labores, para lo cual, resulta necesario la existencia de transmisión de conocimiento.

Conocimiento explícito

Según Nonaka y Takeuchi (1999) “El conocimiento explicito puede expresarse con palabras y números, y puede trasmitirse o compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales” (p.6).

Asimismo, desde el punto de vista organizacional Beazley et al. (1943) sostuvieron que este tipo de conocimiento se forma de la conversión del conocimiento tácito. Dicha conversión sucede siempre y cuando los empleados reconozcan al conocimiento tácito como base para su buen desempeño, ya que una vez reconocido procederán a incorporarlo como base de su propio conocimiento personal.

Gestión del conocimiento: Modelo de Nonaka y Takeuchi (1999)

Habiéndose efectuado una recapitulación de los conceptos del conocimiento, es preciso señalar qué definiciones enmarcan la gestión del conocimiento, Bueno (1999) la definió como: “La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales” (p.17).

Por su parte Carballo (2006) la conceptualizó como:

Conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a una determinada organización:

- Identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes de futuro.
- Conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos. Esto quiere decir que los poseen las personas de la propia organización o que pueden ser aportados por personas u entidades externas.
- Proteger esos conocimientos, para garantizar su permanente disponibilidad.
- Utilizarlos eficientemente, con el fin de llevar a cabo, de forma excelente, las actividades de la organización. (p.362)

Para Davenport y Prusak (1998), la gestión del conocimiento es “el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés” (Citado en Paniagua et al., 2007, p.50). De igual forma, Hellriegel y Slocum (1992) lo definieron como “plan para la organización conducción y control de los trabajadores del conocimiento en una organización y el continuo conjunto de tareas y actividades que realizan” (Citado en Conrado, 2007, p.53).

Uno de los conceptos más saltantes es la señalada por Nonaka y Takeuchi (1999) quienes definen la Gestión de Conocimiento como “la capacidad de una

compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlas entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios y sistemas” (p. 1).

De igual modo, Nonaka y Takeuchi (1999) plantearon un modelo de gestión de conocimiento gira en torno a la interacción del conocimiento explicito y tacito. Estos autores señalan que existen cuatro etapas de conversión de conocimiento: la socialización (de tácito a tácito), la exteriorización (tácito a explícito), la combinación (de explícito a explícito) y la interiorización (de explícito a tácito).

1.2.2. Gestión del Conocimiento: Modelo según Nonaka y Takeuchi (1999)

Socialización

Según Nonaka y Takeuchi (1999) en esta primera etapa los miembros de la organización interactúan a través del intercambio de experiencias, creando y transfiriendo conocimiento tácito, de tal modo que cada persona pueda compartir su modelo mental y las capacidades o habilidades que posee. Cabe precisar que Cannon-Bowers, Salas, y Converse (1993) definieron los modelos mentales compartidos como aquellas estructuras de conocimiento compartido entre los miembros de un equipo, que permiten conocer las tareas personales y las del resto de sus integrantes, y, además, coordinar acciones y adaptar sus comportamientos a las tareas del resto (citado en Godar y Pixy, 2004). Por tanto, “la socialización es la “fusión” del conocimiento tácito de los participantes en un modelo mental compartido” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.70).

Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1999) sostuvieron que un individuo puede adquirir conocimiento tácito mediante la observación, la imitación y la práctica, es decir, puede obtener el conocimiento tácito de manera directa sin necesidad de usar el lenguaje. Al respecto, este punto es comprensible desde la propia naturaleza de este tipo de conocimiento, dado que es difícil de transmitir.

Finalmente, este proceso que consiste en compartir el conocimiento tácito entre los individuos de una organización “en sí misma es una forma limitada de creación de conocimiento. A menos que el conocimiento compartido se vuelva explícito, no puede ser potenciado fácilmente por la compañía en su conjunto” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.80).

Exteriorización

Nonaka y Takeuchi (1999) señalaron que “la exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, (...). El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos” (p. 72). Es decir, para facilitar la comprensión del conocimiento tácito, la adopción de significados similares entendibles, se convertirá entonces en la mejor manera de hacer explícito el lenguaje complejo; para ello, la persona requerirá de la creatividad necesaria para transformar su conocimiento implícito. En estos términos, “la exteriorización es básicamente un proceso creativo-cognitivo que lleva al descubrimiento de nuevos significados para nombrar los modelos mentales” (Romero, 2007, p.144).

Igualmente, para Nonaka y Takeuchi (1999) la exteriorización es guiada por metáforas o analogías que guardan relación con el proceso creativo. No obstante, para que la conversión se logre de manera efectiva y eficiente, primero deber ser la metáfora y luego la analogía, los cuales una vez creados pueden traducirse en un modelo en donde los conceptos que lo conforman se expresan en un lenguaje sistemático. Así, este modelo es creado con conceptos no obtenidos de los métodos analíticos como el deductivo o el inductivo, antes bien son adquiridos recurriendo al método abductivo.

Para un mejor entendimiento de la creación de conceptos, es preciso establecer significados y diferencias entre la metáfora y la analogía. Nonaka y Takeuchi (1999) señalaron que “la metáfora es una forma de percibir o entender intuitivamente una cosa imaginando otra cosa simbólicamente” (p.74). Asimismo se afirma que la metáfora se basa en procesos creativos-cognitivos, ya que

traslada una idea de un escenario a otro. Por tanto, “la metáfora es un procedimiento analógico, pues establece relaciones entre dos dominios, uno concreto y otro abstracto” (Ruiz, 2006, p.3). Esto quiere decir, que a través de la metáfora podemos asociar conceptos específicos con conceptos abstractos.

Por su parte, la analogía se centra en el pensamiento racional, en la que se representa un determinado campo o dominio desconocido en términos de otro conocido. “La analogía es un instrumento de asociación que permite establecer paralelismos entre distintas realidades, de esta forma se perfila como un interesante instrumento tanto para el pensamiento como para la explicación” (Pérez, 2007, p.202)

Finalmente, resulta necesario precisar las diferencias entre metáfora y analogía. Vasco (2006) afirmó que el uso de la metáfora siempre describe el concepto usando el verbo “es”, a diferencia de la analogía que usa el adverbio “como”, lo define de la siguiente manera:

Debemos ahora hacer dos presiones. La primera apunta la analogía de la metáfora: en la primera, aparece de alguna manera la expresión como. La cosa es como, la cosa es parecida a..., etc. No se dice que las dos cosas sean las mismas, sino que funcionan de manera similar. Se trata pues de una analogía. (p.48)

Para Nonaka y Takeuchi (1999) cuando hacemos uso de la metáfora realizamos la asociación de dos cosas a través de la intuición con el propósito de no encontrar diferencias, sin embargo, cuando asociamos dos cosas a través de la analogía, usamos el pensamiento racional buscando encontrar similitudes estructurales y funcionales entre ellas, centrándonos en sus diferencias.

Combinación

Según Nonaka y Takeuchi (1999) la combinación consiste en el intercambio de conocimiento explícito a través del lenguaje oral o escrito, es decir, por medio de

documentos, conversaciones telefónicas, o redes informáticas. De esta forma, la información existente se intercambia para generar nuevo conocimiento, para esto dicha información debe reconfigurarse a través de la clasificación, la adición, combinación, y categorización de conocimiento explícito. Por tanto, a través de la combinación dicho conocimiento puede ser editado y sistematizado en conceptos más complejos, es decir, esta fase se centra en el procesamiento de información donde la tecnología de redes resulta de utilidad.

Gourlay (2003) precisó sobre el significado que implica “reordenar el conocimiento”: “El reordenamiento implica en primer lugar que se dé lectura a documentos ya existentes. Para Cherry (1966) la lectura, puede ser tratada como un canal a través del cual los mensajes son leídos, mientras que para Roseblatt (1998) la lectura es un proceso dinámico y fluido ya que exige una relación interdependiente en el tiempo entre un lector y un texto” (p.6).

En este sentido, la lectura y la escritura son procesos dinámicos que implican distintas transformaciones de conocimiento, ya que no deja de ser cierto que ambos elementos (lectura y escritura) pueden abrir también distintos procesos de conversión de conocimiento, por ejemplo, de tácito-explícito como cuando un escritor redacta una lectura; de explícito a tácito cuando un lector da su propio sentido a un texto, y de tácito-tácito cuando un lector o escritor tratan de dar sentido al texto que están leyendo o produciendo, respectivamente. Adler (1995) señala que la búsqueda de la combinación parece requerir una importante dosis de conocimiento tácito. Por tanto, la combinación podría ser incoherente bajo este punto de vista (Citado en Gourlay, 2003).

Interiorización

Interiorizar es el proceso de convertir el conocimiento explícito a tácito, se relaciona con el “aprendiendo haciendo”, es decir, cuando el conocimiento tácito es llevado a la acción y a la práctica y es compartido en la organización mediante la experiencia obtenida del aprendizaje. Los individuos al interiorizar sus experiencias en las bases del conocimiento tácito durante los procesos de

socialización, exteriorización y combinación, las volverán activos valiosos cuando estas adquieran la forma de modelos mentales compartidos.

En consecuencia, en esta fase los miembros de una organización de manera experimental, someten su conocimiento tácito a la práctica, y a la par interactúan y comparten dicho conocimiento. Es importante recalcar además, que para que sea exitoso el proceso de conversión de explícito a tácito, es necesario que este último se plasme en medios de comunicación oral (historias) o escrita (documentos o manuales). De este modo Nonaka y Takeuchi (1999) señaló que:

La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriquecido, por tanto, su conocimiento tácito. Además, los documentos o manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, permitiendo que experimenten indirectamente las vivencias de otros, es decir, que las reexperimenten...La interiorización también ocurre sin necesidad de reexperimentar las vivencias de otros. (p.79)

Cabe precisar que la reexperimentación va referida a las experiencias propias del sujeto, y ocurre cuando el individuo reflexiona al leer o escuchar una historia o documento. Este análisis no requiere las vivencias de otros, sino que por el contrario, se basa en el auto examen sobre el pasado que al ser interiorizado se convierte en un modelo mental tácito.

1.2.3. Organización Inteligente

Cuando por primera vez escuchamos el término “organización inteligente”, la primera imagen que podemos tener es a un conjunto de individuos competentes, hábiles e ingeniosos que buscan hacer competitivo un equipo. Si llevamos esta imagen al ámbito organizacional, resulta necesario en primer lugar precisar la definición de organización. Para Ramió y Ballart (1993) la organización es concebida como una estructura para lograr objetivos específicos que los miembros no podrían alcanzar con eficiencia si se encontrasen al margen de ella.

Desde este punto de vista podemos decir que las personas que conforman una organización buscan perseguir un determinado objetivo, que en términos de “organización inteligente”, tendrán que existir un conjunto de factores que hagan realidad ese fin o resultado.

En cuanto al término “organización inteligente” cabe precisar que tienen su origen en los años 1987. “El término “Organización que aprende” o “Learning Organization” (LO) data de los libros de Bob Garat (1987,1990) y Peter Senge (1990)” (Riesco, 2006, p.89). Igualmente, si traducimos *learning organization* de forma literal, obtendremos como significado que una *organización está aprendiendo*, esto es usando el verbo “learn” de forma presente continua. Por tanto, cualquiera de los términos mencionados alude al mismo significado expresado por distintos autores.

Para Garrat (1990) una organización que aprende es aquella que se transforma continuamente y que facilita el aprendizaje entre sus miembros (Citado en Riesco, 2006). Según Levit y March (1988) una organización aprende cuando las normas que orientan su conducta son adquiridas de las enseñanzas obtenidas de su pasado (Citado en Riesco, 2006). Lazzati (2008) señaló que “una organización inteligente” u “organización que aprende” es aquella cuyos miembros, al mismo tiempo que resuelven sus problemas actuales de trabajo, desarrollan su capacidad de resolver positivamente sus problemas futuros” (p.66).

Del mismo modo, existen definiciones que relacionan este tipo de organización con el conocimiento, así Huber (1991) afirmó que “una entidad aprende si, mediante su procesamiento de información, cambia el ámbito de su comportamiento potencial, si alguna de sus unidades adquiere conocimientos que reconoce como potencialmente utilizable para la organización” (Citado en Tintoré, 2010, p.138). Igualmente, Garvin (1993) manifestó que mientras una organización sea capaz de crear, adquirir y transmitir el conocimiento; además de modificar su conducta a la luz de nuevos conocimientos, se convertirá entonces una organización que aprende (Citado en Tintoré, 2010).

Vargas (2001) utiliza el término “organización aprendiente”, y lo definió como aquella que busca compartir y usar el conocimiento de sus miembros de tal forma que consoliden sus esfuerzos para modificar la manera en que la organización enfrenta sus desafíos y cambios. Entre estas definiciones, Choo (1999) manifestó que una organización inteligente es aquella que tiene la capacidad de integrar de manera eficaz la percepción y la generación de conocimiento, que pueda utilizar la información como ventaja competitiva frente a cambios externos de manera que se encuentre siempre alerta (sea perceptiva) a fin de que pueda actuar de forma estratégica utilizando la creatividad y astucia.

A la vista de estos conceptos, observamos que el factor fundamental en las organizaciones que aprenden no sólo es el aprendizaje en sí, antes bien, la estrategia de aprender continuamente debe ser tal que pueda modificar el comportamiento de los miembros de la compañía. Asimismo, es importante resaltar el estrecho vínculo entre el aprendizaje y el conocimiento, ya que la gestión de este último va a supeditar el grado de aprender.

A parecer del suscrito, Peter Senge (2005) se configura como el autor más representativo de las “organizaciones que aprenden”, por ser quien conceptualiza y define el término “organización inteligente”, como aquella que busca un aprendizaje constante, donde las personas que lo integran expanden ininterrumpidamente su aptitud a fin de crear los resultados deseados, donde se crean las condiciones para cultivar nuevas percepciones de ver la realidad, donde la aspiración colectiva sea libre, y donde las personas aprendan continuamente a aprender en equipo.

Entonces, para poder concebir una organización como inteligente, los miembros que la conforman deberán mantenerse en constante aprendizaje el mismo que es formado en las bases del conocimiento, de tal manera que la conducta de sus integrantes haga modificar el comportamiento de la empresa en una dirección en la cual se produzcan resultados óptimos para la organización.

1.2.4. Organización Inteligente: Modelo de Senge

Modelos Mentales

Para Senge (2005) los modelos mentales son “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (p.17). Por su parte Kofman (2006), señala que “los modelos mentales son el conjunto de ideas y creencias, profundamente arraigadas en todo ser humano, que organizan su forma de comprender al mundo y así mismo” (p.294). En otro términos significaría que los modelos mentales “están profundamente inscritos en el espíritu e influyen (a menudo inconscientemente) sobre nuestra comprensión del mundo y de nuestros actos” (Medina, 2006, p.139).

En consecuencia, un modelo mental no sólo define nuestro modo de ver la realidad sino que también influye en nuestra conducta, y por ende, en el comportamiento de una organización. Desde este punto de vista, podemos decir que nuestro modo de interpretar la realidad puede inferirse como una creencia. Al respecto, Fischman (2012) sostuvo que las creencias son ideas que un sujeto asume como realidad, las cuales muchas veces son asumidas como verdades absolutas que terminan normando nuestra vida.

Por consiguiente, si un modelo mental termina por regir nuestra conducta, en el ámbito organizacional muchas veces dichos modelos se confrontan con otros no pudiendo ser integrados desde nuestro propio enfoque, obteniendo como resultado la invariabilidad del ejercicio de nuestras funciones. Esto no se traduce como una organización inteligente, ya que este tipo de conducta no permite llevar a la práctica nuevos enfoques o conceptos que puedan resultar beneficiosos a los objetivos de la compañía. Un ejemplo señalado por Senge (2005), es cuando las personas juzgan a otras por la manera en cómo suelen vestirse, si la ropa que llevan puesta da un aspecto desaliñado, nos causará ciertas impresiones acorde a nuestros modelos mentales. Estas percepciones pueden hacer que la

organización deje de poner en práctica políticas inusuales dado que podrían entenderse como anticuadas.

Asimismo, las personas que forman parte de este tipo de organización deben pasar por un proceso de reflexión sobre su propio modelo mental, y además deberán tener una conducta congruente entre lo que dicen y hacen, a esto Senge (2005) lo denomina como teoría expuesta y teoría en uso, haciendo hincapié que importante reconocer la brecha entre lo que decimos (teoría expuesta) y hacemos (teorías en uso), ya que si no se distingue dicha brecha no habrá cambios en nuestra conducta limitándonos sólo a adquirir nuevas ideas.

De igual modo, las personas que forman parte de este tipo de organización deben pasar por un proceso de reflexión sobre su propio modelo mental, y además deberán tener una conducta congruente entre lo que dicen y hacen, a esto Senge (2005) lo denomina como teoría expuesta y teoría en uso, haciendo hincapié que importante reconocer la brecha entre lo que decimos (teoría expuesta) y hacemos (teorías en uso), ya que si no se distingue dicha brecha no habrá cambios en nuestra conducta limitándonos sólo a adquirir nuevas ideas.

Senge (2005) aborda los siguientes componentes como puntos elementales para esta disciplina; las denomina: brincos de abstracción, columna izquierda y equilibrio entre la indagación y la persuasión. En el primer elemento, se califica como “brinco” a la generalización apresurada que tiene un individuo sobre un hecho del cual no cuestiona su validez, por ello resulta importante indagar qué fuentes de información originan nuestros supuestos favoreciendo así el proceso de aprendizaje. El segundo elemento busca encontrar las diferencias entre lo que se dice y lo que se piensa, para descubrir esto, la técnica utilizada consiste en reproducir en la parte derecha de una página, un diálogo improductivo que no haya generado aprendizaje, con el fin de que posteriormente, se detalle en el lado izquierdo qué fue lo que se pensó realmente durante el transcurso del diálogo. Este ejercicio permite revelar supuestos ocultos que influyen en la conducta, ya que de esta manera se logra observar qué pensamiento no forman parte de nuestras expresiones.

Por último, equilibrar la investigación o indagación de los modos distintos de pensar con la persuasión o defensa de nuestra posición, implica recurrir a la perspectiva del resto de modo tal que no exista vehemencia en cuestionar los puntos de vista del otro, es decir, cada cual expresa su pensamiento, argumenta su razonamiento e invita a los demás a que lo indaguen.

Dominio personal

Esta disciplina no significa “dominar” alguna persona o cosa, antes bien sugiere que las personas que presenten la habilidad de alcanzar un dominio de sí mismas, serán capaces de lograr los resultados que más esperan. “Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. (Senge, 2005, p.16). En relación a esta disciplina, Vargas (2001) recalca la importancia de mantener una visión objetiva sobre el futuro que deseamos lograr y enfatiza además el hecho de no perder la visión de aquello que nos rodea, ya que esto permitirá a las personas observar cómo sus acciones afectan a la realidad.

En términos de Fernández (2010), el dominio personal es la capacidad que tiene una persona de tener la claridad suficiente respecto a lo que realmente desea, de entenderse a sí misma con el fin de profundizar continuamente su visión personal, y de comprender que para la consecución de sus objetivos requiere de paciencia y energía suficiente.

Para Senge (2005) el desarrollo de la disciplina del dominio personal requiere del ejercicio continuo de ciertas prácticas, entre ellas tenemos la visión personal, la “tensión creativa” (brecha entre la visión y la realidad), el “compromiso con la verdad”, y la integración de la razón y la intuición.

La visión personal es la visión real que una persona tiene respecto a sus objetivos o metas. Es lo que realmente desea alcanzar a través de la capacidad de concentrarse en metas esenciales y no secundarias (Senge, 2005). A manera

de ejemplo, si desearía como trabajador de SUNAT que se incremente la recaudación tributaria en la intendencia para la cual trabajo, debo preguntarme ¿Por qué?, probablemente mi primera respuesta sea la necesidad de lograr la meta institucional, ¿Y por qué? Porque los impuestos recaudados forman parte del presupuesto público que son los recursos que el estado invierte en el ciudadano a través de bienes y servicios. ¿Y qué ganaría con eso? Tendría la seguridad de que mi trabajo contribuye al mejoramiento del nivel de calidad de vida del país. De este modo, se observa que el objetivo final (intrínseco o esencial) difiere de los secundarios mencionados al inicio.

Como segundo punto, la tensión creativa constituye la brecha que existe entre la visión y la realidad, y su práctica constituye La palabra “tensión” se puede definir como aquella fuerza que intenta separar las partes de un mismo objeto, a manera de ejemplo, la realidad actual y a la visión se constituirían como las partes sobre las cuales se ejerce fuerza o tensión. Por su parte, la palabra “creativa” hace alusión a la invención de algo. Si juntamos ambos términos podemos señalar que la tensión creativa alude entonces a las fuerzas que un individuo ejerce para acercarse a su visión, y en su afán de llegar a ella, realiza acciones creativas que le permitan alcanzarla. Es decir, una fuerza para unir ambos extremos (visión y realidad) provocada por la tensión de la búsqueda de soluciones como tendencia natural (Senge, 2005).

Sin embargo, la tensión de por sí suele ser sinónimo de emociones negativas como la ansiedad. Senge (2005) advierte que dichas emociones no constituyen una tensión creativa, sino que por el contrario, forman parte de la “tensión emocional”.

Las presiones que forman parte de la “tensión emocional” se verán aliviadas en la medida que acerquemos nuestra visión hacia la realidad, esto ya no produciría desaliento, frustración, ni ansiedad, ya que nuestra meta (visión) podría llegar a ser conformista con la realidad. Para Senge (2005) si permitimos que esto suceda, nuestras metas por ende se erosionan, sin embargo, si comprendemos el verdadero significado de la “tensión creativa”, aceptando que

cambiar la realidad toma tiempo, podemos hacer de la visión una fuerza activa, ya que no importaría la visión en sí, sino las estrategia (acciones) que se plantean para alcanzarla. Asimismo, si se domina la “tensión creativa”, esta se convierte en un aliado para enfrentar los cambios que pudieran darse, produciendo así un cambio de actitud.

El tercer punto denominado “compromiso con la verdad” significa eliminar aquellas creencias limitantes (situadas en el subconsciente) que no nos permitan ver la realidad tal y como es. Para Senge (2005), estar comprometido implica erradicar toda percepción y distorsión que nos haga pensar que somos incapaces y no merecedores de lo que realmente deseamos. Por el contrario, si adoptamos esta creencia, estaríamos creando un conflicto estructural.

Finalmente, el cuarto y último punto considera integrar la razón y la intuición. Para Senge (2005), la razón usa el pensamiento lineal, busca dar soluciones a problemas complejos usando la relación causa-efecto. Sin embargo, no todas nuestras decisiones se basan en la razón, por el contrario, el uso de la intuición es la alternativa planteada para la resolución de problemas. Para Fischman (2012) la intuición se basa en información real y objetiva alojada por debajo de nuestra conciencia, es decir, son datos procesados en nuestro pre consiente que nos dicen cómo hacer algo sin explicarlo de manera racional.

Visión compartida

Para Senge (2005), la visión compartida es la capacidad que tiene una organización de compartir una imagen del futuro que desea crear. Se construye sobre un interés común, y otorga concentración y energía para aprender generativamente, lo que significa tener la capacidad de crear y reflexionar sobre nuestros razonamientos habituales buscando nuevas formas de comprender las cosas. Por tanto, compartir una visión, propicia un vínculo común que proporciona coherencia a actividades diferentes o desiguales.

En ese sentido, señalar que la organización comparta una imagen común, encierra la idea de que sus miembros concuerden en una visión común que nazca de sus visiones personales. Senge (2005) menciona que la cohesión de visiones exige un compromiso de largo plazo, y que adoptar esta perspectiva requiere que las personas realmente deseen hacer las cosas, lo cual sucederá sólo cuando logren ver en la visión compartida el reflejo de sus propias aspiraciones. Una vez producida la sinergia entre la visión personal y compartida, las personas realizarán sus actividades más por compromiso que por acatamiento.

De este modo, compartir un propósito y crear intereses comunes, permite que la organización aprenda mejor ya que sus miembros buscarán lograr las cosas que realmente les importen. Desde este punto de vista, el trabajo en conjunto propicia un clima de confianza; así lo describe Senge (2005) al sostener que la visión compartida hace que la gente se profese confianza mutua.

Igualmente, Senge (2005) advierte que en una organización inteligente, nadie puede obligar a desarrollar la visión de otro sobre su propia visión, ya que esto significaría infringir sobre la libertad de actuar y pensar. Por el contrario, menciona que existen acciones positivas que crean un ambiente propicio para el fomento de la visión personal. Una de estas acciones es la motivación, y se encuentra a cargo de los líderes de la organización quienes deberán comunicar el sentido de la visión de tal manera que permita animar a todos a compartir sus propias visiones.

Otro punto importante, es tener en cuenta que la tensión creativa (como parte de la disciplina del dominio personal) juega un papel importante en la visión compartida. Es así que Senge (2005) señala que aquellos que sean capaces de sostener la tensión creativa, tendrán la aptitud para poder crear el futuro que la organización desea, es decir, cada uno de sus miembros mantendrá un elevado compromiso personal teniendo en cuenta la visión.

Finalmente, mantener una visión compartida, exige que las personas se comuniquen de tal forma que puedan ver la visión con mayor nitidez, y por ende

puedan adherirse a ella con mayor entusiasmo. Sin embargo, existen diversas situaciones en las que esta disciplina tiende a perderse. Para Senge (2005) la ausencia de aptitudes como la reflexión e indagación crean un obstáculo que no permite crear un proceso visionario; teniendo en cuenta que este es un proceso que implica indagar sobre las nuevas visiones personales a fin de obtener una visión más amplia. Se concluye, por tanto, que la visión compartida es el deseo de estar conectados a un propósito más amplio, de modo tal que las relaciones entre los miembros de la organización y la estructura de la misma deba permitir su cumplimiento.

Aprendizaje en equipo

Para Senge (2005) el aprendizaje en equipo surge cuando los miembros de una organización son capaces de realizar un trabajo conjunto con el fin de crear los resultados que realmente desean, para ello, el equipo deberá contar con una visión compartida y sus integrantes tendrán que poseer un dominio personal. Sin embargo, estas dos disciplinas no son suficientes, ya que es primordial que los integrantes de un equipo sepan trabajar y aprender como tal.

En consecuencia, trabajar en equipo exige alinearse que todos sus integrantes ejerzan sus labores en una sola dirección lo que permite que no existan desperdicios de energía, sin embargo, no siempre los equipos trabajarán en armonía ya que la presencia de conflictos es un factor inevitable; ante esto, el diálogo resulta indispensable para lograr comprender una situación en particular la cual quizá no podrías entender de manera individual. Al respecto, Senge (2005) afirma que el propósito principal del diálogo no es que el equipo acepte un punto de vista, sino que hacerlo correctamente implica que las personas aprendan a comunicarse libremente y a no estar en una oposición constante.

En la práctica del diálogo, surgen nuevas ideas que al examinarse y verificarse contribuyen al aprendizaje en grupo, no obstante, esta práctica no es un denominador común en las organizaciones debido a que las personas experimentan emociones como el miedo o la vergüenza frente al diálogo. Argyris

(2009) describe estas emociones como 'rutinas defensivas' y las define como aquellas acciones o prácticas que impiden a los miembros de una organización experimentar situaciones amenazantes, molestas o desagradables, a la vez que les limita observar las causas de dichas situaciones. De igual modo, señala que estas rutinas se producen cuando un individuo se niega a enfrentar la brecha entre lo que dice (teoría expuesta) y lo que hace basado en su teoría en uso (como se detalló en la disciplina de modelos mentales).

Por consiguiente, el aprendizaje en equipo requiere sobrepasar el aprendizaje individual de manera que todos los integrantes de la organización orienten sus esfuerzos como equipo hacia la visión que desean crear, a través del diálogo y el abandono de conductas que impidan expresar a una persona lo que piensa, de manera que pueda comunicarse libremente facilitando la difusión de ideas.

Pensamiento sistémico

También denominada la quinta disciplina, es un componente integrador de las demás disciplinas que nos lleva a pensar en forma sistémica, tal como lo señaló Senge (2005), el pensamiento sistémico nos permite entender que las cosas están conectadas entre sí al ver no sólo una parte del todo. Para Kofman y Senge (1993) en una organización inteligente, las personas están siempre investigando sobre las repercusiones sistémicas de sus actos, más que concentrarse en las consecuencias locales (Citado en Bolívar, 2007).

Senge (2005) estableció que la quinta disciplina se rige por once leyes que le otorgan una lógica al sistema. La primera ley argumenta que las soluciones a los problemas deben ser integrales, es decir, la solución debe circunscribirse a todas las partes del sistema para no desplazar el problema hacia otro sector. La segunda ley menciona que los esfuerzos en producir mejoras ocasionan problemas en el futuro, por más que sean acciones bienintencionadas la respuesta al esfuerzo crean más obstáculos. Es así que en por tratar de buscar respuestas, ejercemos intervenciones demasiado agresivas que ocasionan

resultados contraproducentes en el sistema. La tercera ley señala que las acciones que dan solución un problema crean un ambiente de mejora temporal, sin embargo, los frutos del corto plazo a la larga crean perjuicios de largo plazo. En ese sentido, la cuarta ley refiere que las organizaciones se empeñan en buscar soluciones conocidas frente a problemas persistentes.

La quinta ley, menciona que la organización debe operar de tal forma que la solución a sus problemas no le reste capacidad de manejarse de forma independiente. Generalmente, estas soluciones generan un hábito de dependencia, toda vez que sólo “desplazan la carga” al querer resolver el problema de manera no sistémica. Por ejemplo, esto sucede en las organizaciones que suelen delegar tareas difíciles a los asesores, dejando así de preparar a los ejecutivos a fin de que ellos mismos sean capaces de resolver el problema.

La sexta ley tiene que ver con la capacidad de la organización de sostener su tasa de crecimiento, de manera que sea óptima y no acelerada, ya que de ser rápida, la compañía podría no tener la capacidad de continuar con su crecimiento. La séptima ley pone en manifiesto que nuestro modo de pensar habitualmente supone que la causa que origina un problema, se presenta de manera reciente en tiempo y espacio, es decir, la naturaleza de un problema tiene sus orígenes (causas) en un periodo no próximo de donde se produjeron. Ante esto, el autor considera identificar dónde se generan los problemas a fin de producir soluciones duraderas. No obstante, las causas comúnmente son difíciles de observar lo cual puede desalentar las soluciones obvias; para esto, la octava ley señala que una acción pequeña bien focalizada puede generar el apalancamiento necesario para producir mejoras significativas en el largo plazo.

La novena ley menciona que dos fines distintos se pueden lograr conjuntamente a través del tiempo, sí y solo sí logramos entender que alcanzar ambos fines implica no pensar en hechos momentáneos, sino en un proceso de cambio sistémico a largo plazo. Un ejemplo propuesto por Senge, es cuando una compañía desea aumentar la calidad de un producto a costos más bajos. Lograr

este objetivo sólo es posible durante el tiempo, de manera gradual, conforme maduran las estructuras del sistema (disminución de los costos de publicidad, eliminación de la repetición de funciones, innovación de procesos de ensamblaje, etc).

La décima ley propone ver a la organización como un todo, como una estructura de unidades orgánicas interrelacionadas entre sí, donde cada problema pueda entenderse solo si se ve a la organización como un sistema. Sin embargo, el propio diseño actual de las compañías y las actitudes que suele darse cuando las personas dejan que otros resuelvan los problemas, hacen que resulte difícil que las distintas áreas de una compañía puedan interactuar entre sí, siendo esta la base para que una organización logre apalancarse frente a un problema. Finalmente, la decimoprimer ley señala que resulta ilógico culpar a los factores externos de los problemas, ya que todos formamos parte del sistema.

1.3. Justificación

Teórica

Las variables gestión del conocimiento y la organización inteligente cobraron realce a partir de los años noventa, pese a ello generalmente han sido estudiadas por separado. El aporte teórico de esta investigación es justamente vincular ambas variables a fin de observar si existe relación entre ellas. Asimismo, los resultados que genere el estudio permitirán conocer los componentes de la organización inteligente y las etapas de generación de conocimiento para las instituciones públicas.

Implicancias prácticas

El presente estudio permitirá conocer el nivel de percepción que tiene los trabajadores sobre la gestión del conocimiento y la organización inteligente. En ese sentido, los resultados de la investigación servirán para establecer estrategias

que busquen incentivar el aprendizaje (como organización inteligente) y la transferencia de conocimiento, con el objeto de desarrollar prácticas que permitan lograr los resultados esperados para así lograr incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la organización. Asimismo, los instrumentos desarrollados en la presente investigación serán de utilidad para otras entidades público-privadas busquen conocer cuál es la percepción que tiene sus trabajadores sobre las variables de estudio.

Metodológica

El estudio busca sentar las bases para facilitar la implementación de modelos que permitan gestionar la información y el conocimiento en los empleados del Sector Público, a fin de que las instituciones públicas sean organismos más eficientes y eficaces. Asimismo, la investigación proporciona las herramientas para identificar rasgos concernientes a una organización inteligente, permitiendo así un mejor manejo de los recursos humanos en el Estado.

Social

En base a los resultados, desarrollar el aprendizaje y la transferencia del conocimiento permitirá a los trabajadores de la SUNAT tener la capacidad de mejorar sus procesos, lo cual implica, mejores niveles de satisfacción en los canales de atención al contribuyente, y sobre todo, lograr beneficios para la sociedad en general. En consecuencia, debido al estrecho vínculo de sus políticas con el bien común y la economía del país, la mejora de los procesos fomentará una administración aduanera y tributaria más eficiente y justa, logrando así mayores niveles de bienestar social.

1.4. Problema

En la actualidad, resulta indispensable que las organizaciones presenten las habilidades necesarias para poder gestionar el conocimiento y que este propicie que la institución sea una organización que genere un aprendizaje permanente.

Siendo el conocimiento el activo fundamental del aprendizaje, las organizaciones deben gestionar el intercambio de conocimiento en cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, ya que este carecería de valor si no se administra eficientemente entre sus miembros. Del mismo modo, una organización que mantiene niveles ínfimos de aprendizaje, no podría transformar información en conocimiento.

Las personas que trabajan en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras (GIA) se caracterizan entre otras cosas, por los distintos niveles de experiencia entre sus miembros debido a las diferencias en años laborales, y a la expertiz adquirida en los diferentes departamentos del Perú en donde los colaboradores han ejercido sus funciones.

Es preciso señalar que los trabajadores de la GIA han podido ampliar su base de conocimientos en los distintos lugares del Perú ha donde han sido rotados, enriqueciendo así su aprendizaje individual; no obstante, dicho conocimiento no ha sido transmitido a los colaboradores contemporáneos ni a las nuevas generaciones incorporadas a SUNAT por no existir de manera institucionalizada un sistema de gestión del conocimiento. Por tanto, en vista de que no existen los mecanismos para lograr un conocimiento fluido, la organización no ha podido recogerlo de manera colectiva, por lo que el aprendizaje en la institución se ve limitado.

Actualmente, La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (D.S N° 004-2013-PCM) creada con el propósito de promover una administración pública eficiente enfocada en gestión por resultados, sustenta también la necesidad de contar con mecanismos que permitan intercambiar conocimiento en las entidades públicas, ya que entre sus objetivos principales señala que debe desarrollarse un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos a fin de establecer mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

En relación a cómo el conocimiento puede gestionarse, Nonaka y Takeuchi (1999) proponen un modelo que señala cómo las organizaciones pueden hacer interactuar su conocimiento. Para esto, mencionan que el conocimiento tiene dos formas: el tácito (definido como implícito, y no estructurado) y el explícito (información estructurada); el proceso de convertir un tipo de conocimiento en otro, dará lugar al modelo. Bajo este enfoque, el proceso de aprender como organización sería equivalente al proceso de convertir el conocimiento explícito en tácito.

Por otro lado, para Fiol y Lyles (1985) una organización logra aprender solo si su comportamiento se transforma en respuesta a un cambio cognitivo; no obstante, cabe precisar que el concepto de aprendizaje organizacional presenta una nueva tendencia a partir de los años 90, en donde se acuña el término de “organización inteligente” o “organizaciones que aprenden” (learning organizations) propuesta principalmente por Senge (1992), quien define a la organización inteligente como aquella que se encuentra en constante aprendizaje, capaz de trabajar en equipo, de cambiar sus percepciones, de compartir una visión, y de ver el sistema como un todo. Sin embargo, el autor pocas veces menciona el conocimiento y no señala como este puede crearse.

En este sentido, el objetivo de la investigación es saber si realmente el aprendizaje en la organización está ligado al conocimiento. Para ello, bajo un análisis inferencial, se busca conocer de manera cuantitativa si este supuesto se cumple o no en la Gerencia de investigaciones Aduaneras (GIA) de la SUNAT. De igual modo, a través de una encuesta, se pretende describir los componentes de la organización inteligente propuestos por Senge (2005) y las dimensiones del conocimiento planteadas por Nonaka y Takeuchi (1999).

Formulación del problema de la investigación

Problema General

¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016?

Problemas Específicos

Problema específico 1: ¿Cuál es la relación entre la socialización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016?

Problema específico 2: ¿Cuál es la relación entre la exteriorización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016?

Problema específico 3: ¿Cuál es la relación entre la combinación de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016?

Problema específico 4: ¿Cuál es la relación entre la internalización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016?

1.5. Formulación de Hipótesis

Hipótesis General

La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1: La socialización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Hipótesis específica 2: La exteriorización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Hipótesis específica 3: La combinación en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Hipótesis específica 4: La internalización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

1.6. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Objetivos Específicos

Objetivo específico 1: Determinar la relación entre la socialización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Objetivo específico 2: Determinar la relación entre la exteriorización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre la combinación de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Objetivo específico 4: Determinar la relación entre la internalización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

Variable 1. Gestión del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) señalaron que “el modelo dinámico de creación del conocimiento se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito” (p.68).

Tal como se señaló en el capítulo precedente, el conocimiento explícito es aquel que se transmite de una persona a otra a través de un lenguaje estructurado o codificado que suele ser de fácil comunicación; y el conocimiento tácito es aquel inherente al ser humano, adquirido de la propia experiencia bajo un lenguaje desarticulado difícil de explicar. Por tanto, la capacidad que tenga la organización de diseminar y convertir dichos conocimientos será denominado gestión del conocimiento.

Variable 2. Organización inteligente

Senge (2005) la definió como aquellas “organizaciones donde la gente expande de forma permanente su capacidad para obtener los resultados que realmente desea, donde se alientan pautas nuevas y expansivas de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde la gente está aprendiendo sin cesar a aprender conjuntamente” (p. 11).

Por tanto, una organización inteligente es aquella que se encuentra en la búsqueda constante de los resultados esperados en base a la aptitud y el aprendizaje continuo de sus miembros, y la expansión de nuevos patrones de pensamiento.

2.2. Operacionalización de las variables

Variable 1. Gestión del conocimiento

El proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito presenta cuatro etapas: socialización, exteriorización, combinación, e internalización. La socialización implica el proceso de compartir experiencias a través del conocimiento tácito; la exteriorización es el proceso mediante el cual el

conocimiento tácito se estructura y se transforma en un lenguaje formal de fácil comunicación, es decir, se convierte en conocimiento explícito; la combinación, consiste en justificar el nuevo conocimiento creado en la etapa anterior, siendo la organización quien determine si se desarrolla o no este nuevo concepto; la internalización, como última fase del proceso, consiste en distribuir el conocimiento creado en la organización, creando así un nuevo conocimiento tácito.

Tabla 1.

Operacionalización de la primera variable: Gestión del conocimiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición de la variable	Niveles y rangos		
Socialización	Asistencia a eventos	1-5	Escala ordinal	Bajo [32,74]		
	Observación, imitación y práctica	6-8				
	Intercambio de experiencias	9-10				
Exteriorización	Diálogo institucional	11-12			1. Nunca	Medio [75, 117]
	Uso de metáforas	13-14			2. Casi nunca	
	Reflexión grupal	15-16				
	Documentación	17				
Combinación	Canales o sistemas formales de transmisión del conocimiento	18-20	3. A veces	Alto [118,160]		
	Publicación de información interna	21	4. Casi siempre			
	Intercambio de conocimiento	22-25	5. Siempre			
Internalización	Realización de propuestas	26-29				
	Intercambio de propuestas y experiencias	30-32				

Nota: La operacionalización de la primera variable gestión del conocimiento y la descripción de sus dimensiones e indicadores

Fuente: Carrión y Cuba (2014), Vidalina (2013)

Variable 2. Organización inteligente

La organización inteligente está expresada en las disciplinas de dominio personal, que sugiere individuos que tiene claro sus objetivos personales, que se reconocen como parte del cambio, que son conscientes de la realidad, de sus debilidades y fortalezas, y que además cuentan un alto nivel de desarrollo individual con

proyección grupal; modelos mentales, que son las formas en que los individuos observan la realidad; visión compartida, que es compartir la imagen futura de la organización entre todos sus miembros, propiciada por la interacción de la visión individual con la visión de grupo; aprendizaje en equipo, que es la capacidad del trabajo conjunto a través del debate y el diálogo entre los miembros de la organización; y pensamiento sistémico, que es la integración de las anteriores disciplinas, la cual sugiere reemplazar el análisis individual aislado por la comprensión de nuestro rol en el sistema.

Tabla 2.

Operacionalización de la segunda variable: Organización inteligente

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición de la variable	Niveles y rangos
Dominio personal	Visión personal y propósito	33-34	Escala ordinal	
	Tensión creativa y emocional	35-37		
	Logro de objetivos	38-39		
	Razón e intuición	40		
Modelos mentales	Aprendizaje	41-42	1. Nunca	Bajo [38,88]
	Aptitudes de reflexión e indagación	43-46	2. Casi nunca	
	Teoría expuesta y teoría en uso	47	3. A veces	
Visión compartida	Compromiso y visión institucional	48-49	4. Casi siempre	Alto [140,190]
	Motivación para el cumplimiento de la visión institucional	52-54	5. Siempre	
Aprendizaje en equipo	Espacios para el intercambio de información	55		
	Diálogo y prácticas de discusión	56-60		
	Capacidad de reflexión	61-62		
	Presencia de ideas emergentes	63		
Pensamiento sistémico	Acciones frente al problema	64-67		
	Presencia de crecimiento sostenido	68		
	Principios de palanca	69-70		

Nota: La operacionalización de la segunda variable organización inteligente y la descripción de sus dimensiones e indicadores

Fuente: Zambrano (2013)

2.3. Metodología

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo dado que en esta investigación se realiza una medición numérica a través de una encuesta de las etapas del modelo de gestión del conocimiento y los componentes de la organización inteligente, obtenidos de conceptos teóricos ya establecidos.

Del mismo modo, una vez recolectados los datos cuantitativos nos valemos de la estadística para contrastar las hipótesis planteadas a fin de poder aceptarlas o rechazarlas. Desde este punto de vista podemos señalar que la metodología usada será bajo el enfoque cuantitativo-deductivo, dado que a partir de la formulación de hipótesis podremos deducir determinadas consecuencias, es decir el método utilizado será el hipotético-deductivo. Para Bernal (2006) “el método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y buscar refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56).

Asimismo, Eduvigis (1994) señala que el método hipotético-deductivo exige cinco etapas:

- a. **Observación:** Al observarse un fenómeno que no puede ser explicado con el conocimiento disponible, se plantea un problema mediante preguntas parciales y específicas.
- b. **Formulación de supuestos:** Se plantean hipótesis para tratar de explicar los datos recogidos de la observación.
- c. **Deducción:** De las hipótesis planteadas se deducirán consecuencias que serán puestas a prueba mediante instrumentos estadísticos.
- d. **Análisis:** Se analizan y clasifican los datos e información obtenida.
- e. **Contrastación:** Se contrastan mediante instrumentos estadísticos la validez de los resultados para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas (Citado en Albalade, 2011, p.22).

Por tanto, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y se desarrolla bajo el método hipotético-deductivo.

2.4. Tipo de estudio

La investigación es del tipo básica, llamada también pura o fundamental. Para Valderrama (2013) este tipo de investigación recoge información de la realidad con el fin de aportar conocimiento científico y teórico al fenómeno estudiado sin generar resultados de aplicación práctica, antes bien, busca descubrir principios y leyes (Citado en Soto, 2014, p.44).

Según Moreno (1987) cuando un investigador realiza una investigación básica, no se preocupa por la utilidad práctica que puedan tener los resultados de su estudio, por el contrario, le interesa contribuir a la teoría explicando fenómenos aún no interpretados, además de importarle buscar las relaciones que pueda existir entre las variables de un fenómeno. Después de todo, los resultados obtenidos a través de esta investigación pasarán a formar parte del conocimiento científico y estarán disponibles para cuando algún investigador recurra a ellos cuando lo considere oportuno. Este hecho es el propósito fundamental de una investigación básica, aportar al conocimiento científico los elementos teóricos derivados del estudio.

En términos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el presente estudio tiene un alcance del tipo correlacional, ya que el propósito que persigue es el de encontrar el grado de relación o asociación existente entre las variables, en este caso, la gestión del conocimiento y la organización inteligente.

2.5. Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño no experimental dado que no ha existido manipulación alguna de las variables, es decir, se han observado los hechos en su contexto natural. Asimismo, "los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su

propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et all., 2010, p.151).

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

Para Kerlinger y Lee (2002), la población se constituye como el conjunto de elementos o casos, que pueden ser individuos, objetos o hechos, los cuales son escogidos por el investigador bajo criterios específicos, con el propósito de generalizar sus resultados.

En este sentido, la población está conformada por 71 trabajadores de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Sede Chucuito 2016. Esta gerencia forma parte de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA) y está conformada por la División de Inteligencia Aduanera, la División de Gestión de Riesgo Aduanero, la División de Programación y Gestión Operativa.

Tabla 3.

Población

Gerencia de Investigaciones Aduaneras	Número de trabajadores
División de Inteligencia Aduanera	31
División de Gestión de Riesgos Aduaneros	22
División de Programación y Gestión Operativa	18
Total	71

Nota: Descripción de la población total

Muestra

Para Salkind (1999) un investigador por lo general presenta restricciones de tiempo y presupuesto para realizar el estudio de una población total, ante esto, su mejor estrategia es la tomar una porción del grupo total para realizar la

investigación con un grupo menor representativo, de tal manera que los resultados puedan generalizarse a la población.

Por consiguiente, a fin de obtener el tamaño muestral (n), se aplicó la siguiente fórmula usando un nivel de confianza de 95% donde el valor de Z es igual a 1.96:

$$n = \frac{z^2(p)(q)(N)}{(N - 1)E^2 + Z^2(p)(q)}$$

Donde:

N : Población

E : Error muestral (1-0.95)

$P=q$: proporción muestral de la característica de interés

Reemplazando los datos se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 71}{(71 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 60$$

Tabla 4.

Muestra

Gerencia de Investigaciones Aduaneras	Número de trabajadores	Muestra
División de Inteligencia Aduanera	31	$n_1 = \frac{31}{71} \times 60 = 26$
División de Gestión de Riesgos Aduaneros	22	$n_2 = \frac{22}{71} \times 60 = 19$
División de Programación y Gestión Operativa	18	$n_3 = \frac{18}{71} \times 60 = 15$
Total	71	60

Nota: Tamaño de la muestra

Muestreo

El muestro utilizado fue del tipo aleatorio simple. Para Vivanco (2005), en este tipo de muestreo se utiliza la selección al azar, por lo que cualquier sujeto puede elegido con la misma probabilidad.

Criterio de inclusión:

En relación a los servidores públicos de la GIA-SUNAT

- Formar parte de los servidores públicos dedicados a ejercer funciones de investigación aduanera, gestión de riesgo y planificación operativa.
- Voluntarios al desarrollo de la encuesta.

Criterio de exclusión:

En relación a los servidores públicos de la GIA-SUNAT

- Formar parte del personal administrativo.
- Laborar como practicante pre profesional

2.7. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Encuesta

Para Mayntz, R., Holm, K., y Hübner, P. (1976) la encuesta consiste en la búsqueda de información que el investigador realiza cuando pregunta a los sujetos de estudio sobre los datos que desea conseguir, de tal manera que pueda reunir los datos individuales obtenidos en datos agregados para una posterior evaluación (Citado en Díaz de Rada, 2001).

En relación con lo anterior, la técnica utilizada en la investigación es la encuesta, la cual se aplicó a los 60 sujetos de investigación y se elaboró en base a un cuestionario de 70 preguntas cerradas.

Instrumento

A fin de categorizar numéricamente las variables cualitativas de estudio, el cuestionario presentó 05 alternativas de respuesta para cada pregunta. Para esto, se utilizó la escala de Likert como escala de medida.

Tabla 5.

Ficha técnica de la variable gestión del conocimiento

Nombre del instrumento	Gestión del conocimiento
Autor:	James Barrera Dioses
Año:	2016
Tipo de instrumento:	Encuesta
Detalle:	El diseño de la encuesta evalúa la gestión del conocimiento y sus dimensiones en los trabajadores de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras, Sede Chucuito, 2016.
Población:	Trabajadores de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras, Sede Chucuito, 2016.
Número de ítem:	32
Aplicación:	Directa
Tiempo de administración:	20 minutos
Normas de aplicación:	En función a lo que considere su opinión, el trabajador marcará cada ítem propuesto.
Tipo de escala:	Likert
Valor del instrumento:	Alta prevalencia

Nota: Detalle del instrumento de la variable "Gestión del conocimiento"

Tabla 6.

Ficha técnica de la variable organización inteligente

Nombre del instrumento	Organización inteligente
Autor:	James Barrera Dioses
Año:	2016
Tipo de instrumento:	Encuesta
Detalle:	El diseño de la encuesta evalúa la organización inteligente y sus dimensiones en los trabajadores de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras, Sede Chucuito, 2016.
Población:	Trabajadores de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras, Sede Chucuito, 2016.
Número de ítem:	38
Aplicación:	Directa
Tiempo de administración:	20 minutos
Normas de aplicación:	En función a lo que considere su opinión, el trabajador marcará cada ítem propuesto.
Tipo de escala:	Likert
Valor del instrumento:	Alta prevalencia

Nota: Detalle del instrumento de la variable "Organización inteligente"

2.8. Métodos de análisis de datos

La confiabilidad del instrumento fue determinada mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual se procesó mediante el software SPP v. 21. Se aplicó sobre una muestra de 15 personas que no formaron parte del presente estudio.

Tabla 7

Procesamiento de casos de la variable gestión del conocimiento

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		15	100,0

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

Tabla 8

Resultado de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
0,825	32

Nota: Basado en los resultados de la prueba piloto

Por tanto, se considera que los resultados demuestran que el instrumento es confiable por ser el valor de 0,825 cercano a la unidad.

Tabla 9

Procesamiento de casos de la variable organización inteligente

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		15	100,0

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

Tabla 10

Resultado de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de Ítems
0,881	38

Nota: Basado en los resultados de la prueba piloto

Por tanto, se considera que los resultados demuestran que el instrumento es confiable por ser el valor de 0,881 cercano a la unidad.

2.9. Consideraciones éticas

Las fuentes de información de la presente investigación han sido tomadas de autores citados en la referencia bibliográfica. Asimismo, se contó con la validación por juicio de expertos del contenido de los instrumentos y para la aplicación de la encuesta, se obtuvo previamente la autorización de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero de la SUNAT. Finalmente, se precisa que el estudio es original por ser de autenticidad del autor.

III. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de las variables de estudio, cuyo tratamiento estadístico se ha realizado utilizando el software SPSS versión 21.

3.1. Análisis descriptivo: Resultados de la variable gestión del conocimiento

Tabla 11

Descripción de la variable Gestión del Conocimiento

Gestión del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	30,0
Medio	40	66,7
Alto	2	3,3
Total	60	100,0

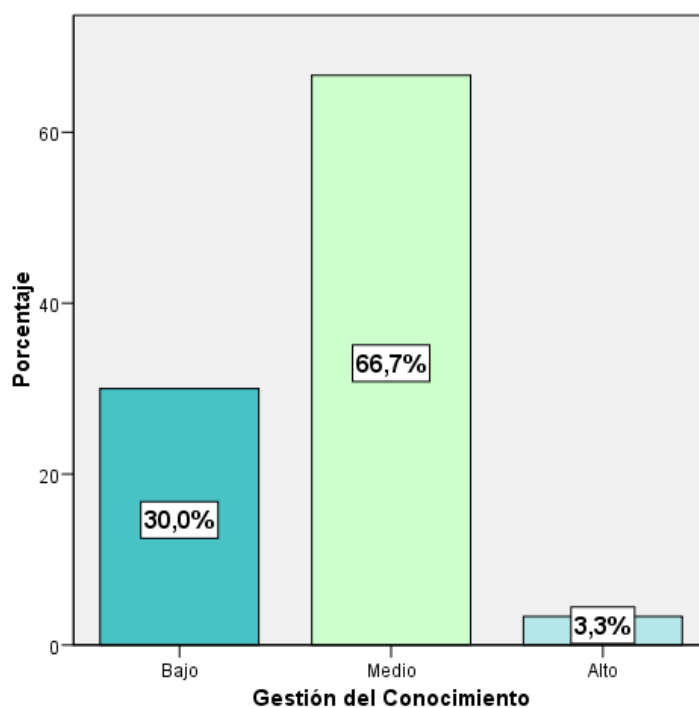


Figura 1. Frecuencia de la variable Gestión del conocimiento (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 11 y figura 1, el 30.0% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT percibió un nivel bajo de la gestión del conocimiento, el 66,7% consideró un nivel medio, mientras que el 3,3% opinó tener un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel medio de la variable de estudio.

Dimensión socialización

Tabla 12

Descripción de la dimensión de socialización

Socialización	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	11,7
Medio	51	85,0
Alto	2	3,3
Total	60	100,0

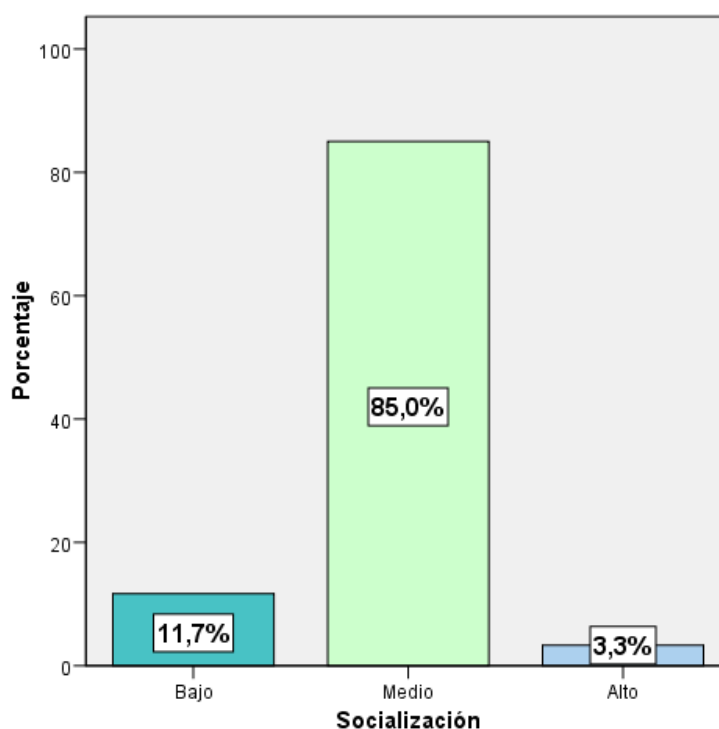


Figura 2. Frecuencia de la dimensión de socialización (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 12 y figura 2, el 11,7% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT percibió un nivel bajo de socialización, el 85,0% consideró un nivel

medio, mientras que el 3,3% opinó tener un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel medio de la dimensión de la variable de estudio.

Dimensión exteriorización

Tabla 13

Descripción de la dimensión de exteriorización

Exteriorización	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	22	36,7
Medio	31	51,7
Alto	7	11,7
Total	60	100,0

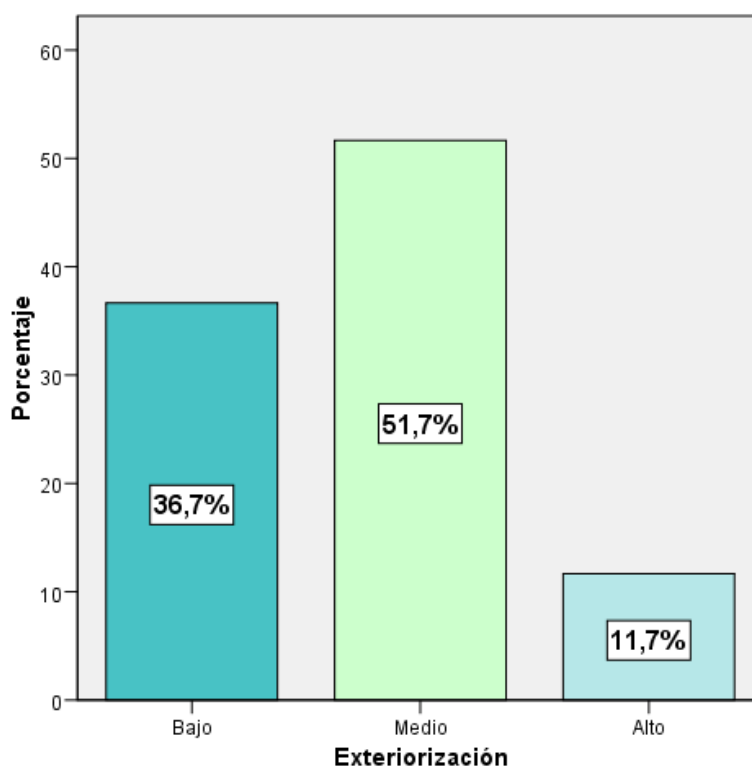


Figura 3. Frecuencia de la dimensión de exteriorización (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 13 y figura 3, el 36,7% de los servicios públicos de la GIA-SUNAT percibió un nivel bajo de exteriorización, el 51,7% consideró un nivel medio, mientras que el 11,7% opinó tener un nivel alto. Por tanto, se infiere que la

población muestreada posee un nivel medio de la dimensión de la variable de estudio.

Dimensión combinación

Tabla 14

Descripción de la dimensión de combinación

Combinación	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	16,7
Medio	33	55,0
Alto	17	28,3
Total	60	100,0

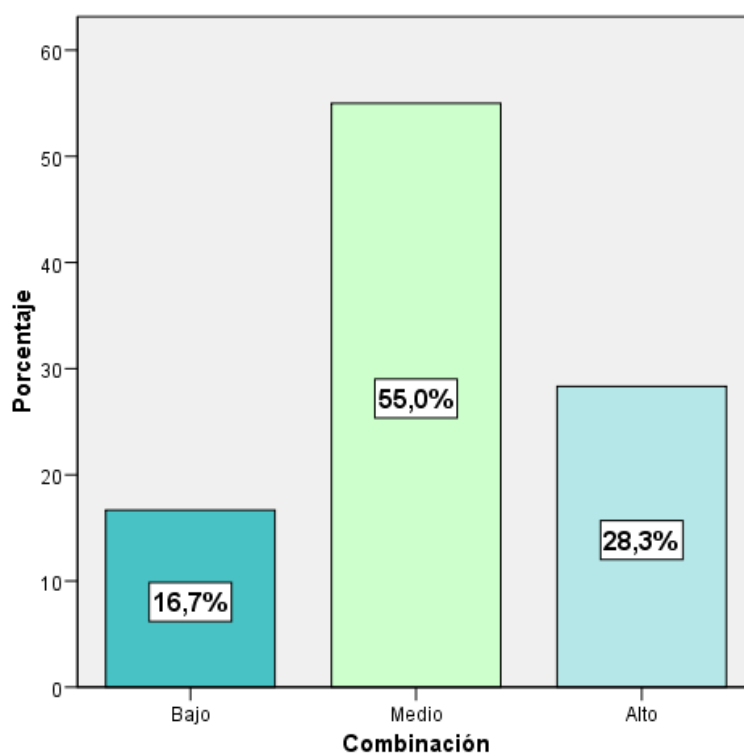


Figura 4. Frecuencia de la dimensión de combinación (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 14 y figura 4, el 16,7% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT percibió un nivel bajo de combinación, el 55,0% consideró un nivel medio, mientras que el 28,3% opinó tener un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel medio de la dimensión de la variable de estudio.

Dimensión interiorización

Tabla 15

Descripción de la dimensión de interiorización

Interiorización	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	28	46,7
Medio	30	50,0
Alto	2	3,3
Total	60	100,0

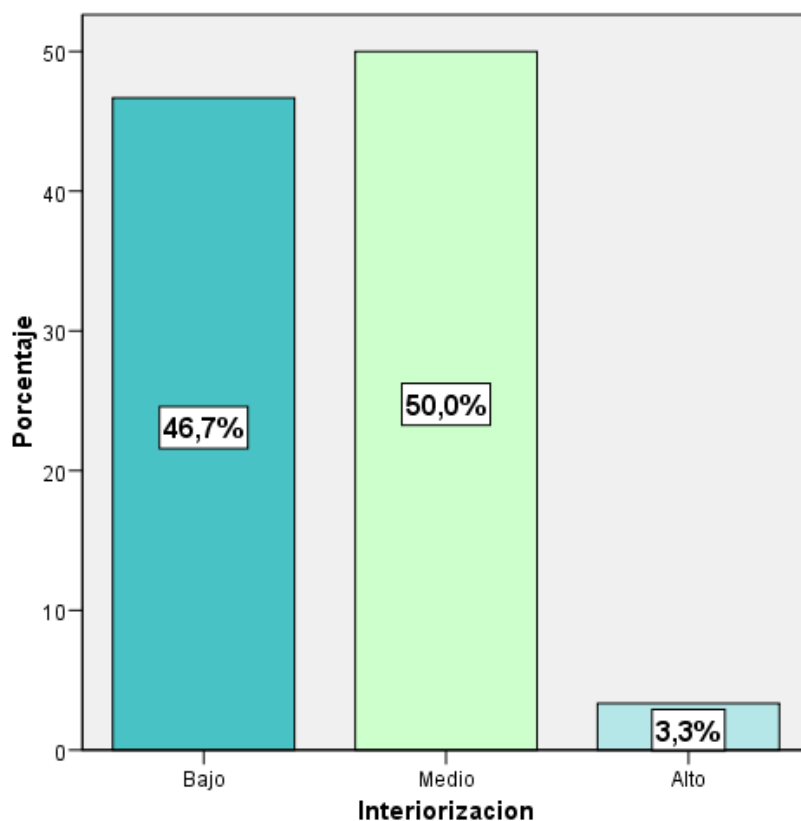


Figura 5. Frecuencia de la dimensión de interiorización (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 15 y figura 5, el 46,7% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT percibió un nivel bajo de interiorización, el 50,0% consideró un nivel medio, mientras que el 3,3% opinó tener un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel medio de la dimensión de la variable de estudio, haciendo la salvedad que existe un porcentaje aproximado del nivel bajo.

3.2. Análisis descriptivo: Resultados de la variable organización inteligente

Tabla 16

Descripción de la variable organización inteligente

Organización inteligente	Frecuencia	Porcentaje
Medio	26	43,3
Alto	34	56,7
Total	60	100,0

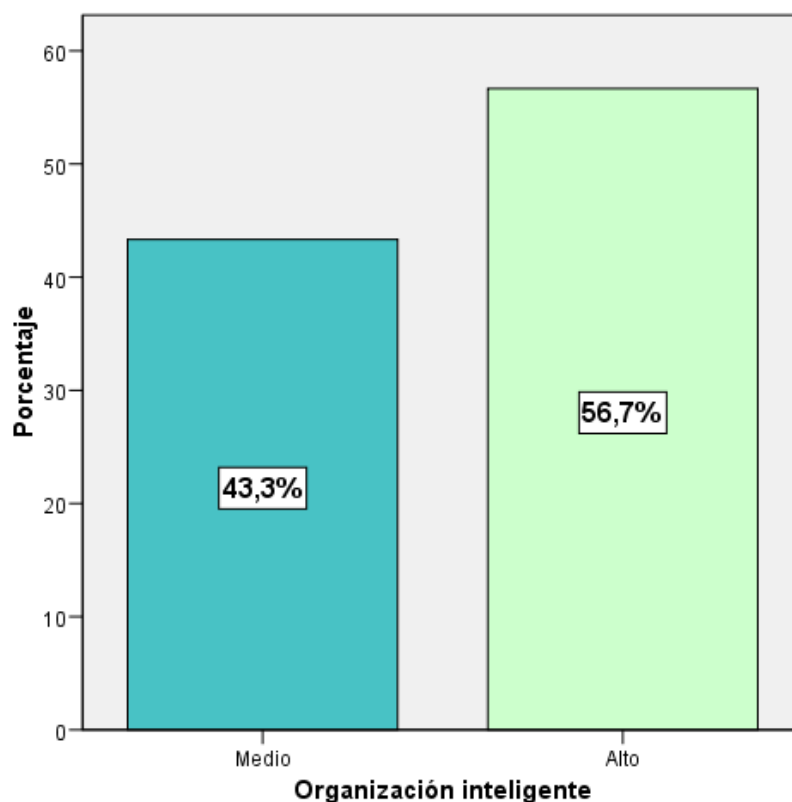


Figura 6. Frecuencia de la variable organización inteligente (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 16 y figura 6, el 43,3% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT perciben en un nivel medio, tener las componentes de una organización inteligente. Por otro lado, el 56,7% opinó tener un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel alto de la variable de estudio.

Dimensión modelos mentales

Tabla 17

Descripción de la dimensión de modelos mentales

Modelos mentales	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,7
Medio	28	46,7
Alto	31	51,7
Total	60	100,0

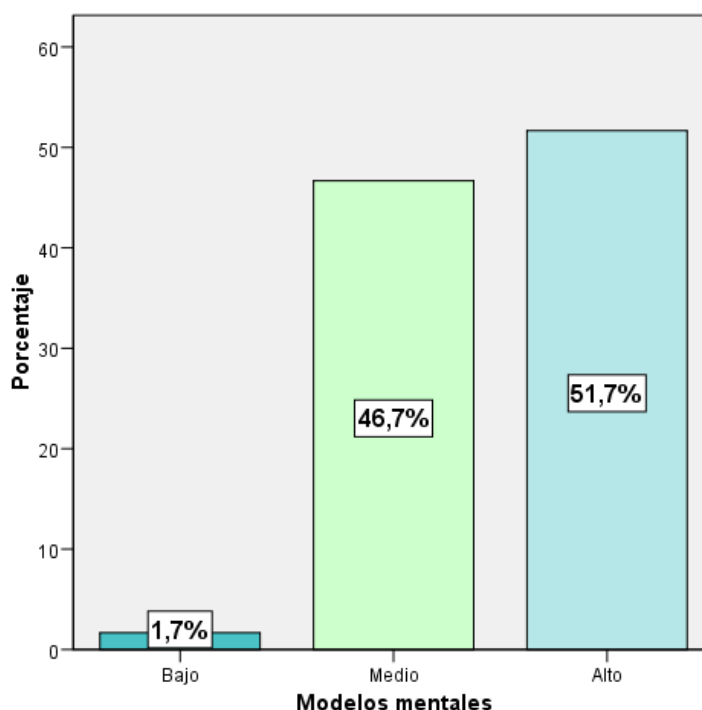


Figura 7. Frecuencia de la dimensión de modelos mentales (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 17 y figura 7, el 1,7% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT perciben el componente modelo mental en un nivel bajo, el 46,7% lo considera en un nivel medio, y el 51,7% en un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel alto de desarrollo de la dimensión en estudio.

Dimensión domino personal

Tabla 18

Descripción de la dimensión de dominio personal

Dominio personal	Frecuencia	Porcentaje
Medio	3	5,0
Alto	57	95,0
Total	60	100,0

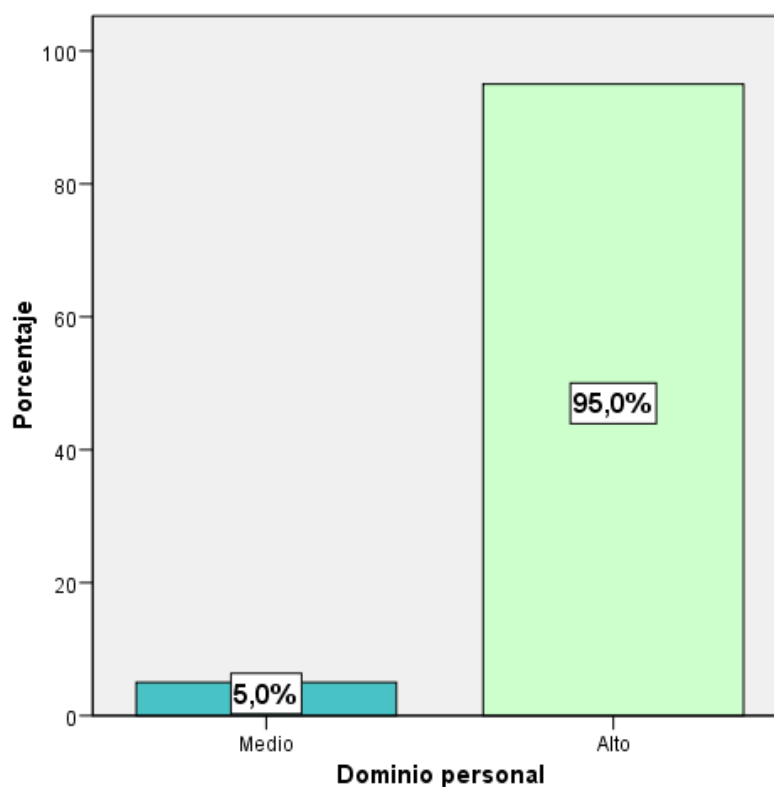


Figura 8. Frecuencia de la dimensión de dominio personal (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 18 y figura 8, el 5,0% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT perciben el componente de dominio personal en un nivel medio, por el contrario, el 95,0% lo considera en un nivel alto. Por consiguiente, se infiere que la población muestreada posee un nivel alto de desarrollo de la dimensión en estudio.

Dimensión visión compartida

Tabla 19

Descripción de la dimensión visión compartida

Visión compartida	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	3,3
Medio	12	20,0
Alto	46	76,7
Total	60	100,0

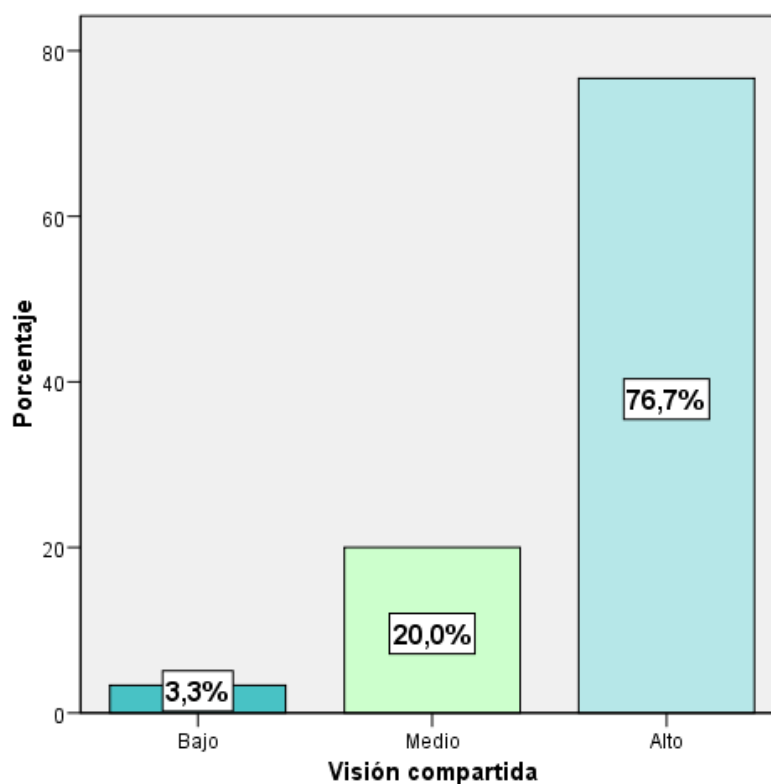


Figura 9. Frecuencia de la dimensión visión compartida (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 19 y figura 9, el 3,3% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT perciben la visión compartida en un nivel bajo, el 20,0% lo considera en un nivel medio, y el 76,7% en un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel alto de desarrollo de la dimensión en estudio.

Dimensión aprendizaje en equipo

Tabla 20

Descripción de la dimensión aprendizaje en equipo

Aprendizaje en equipo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	25,0
Medio	35	58,3
Alto	10	16,7
Total	60	100,0

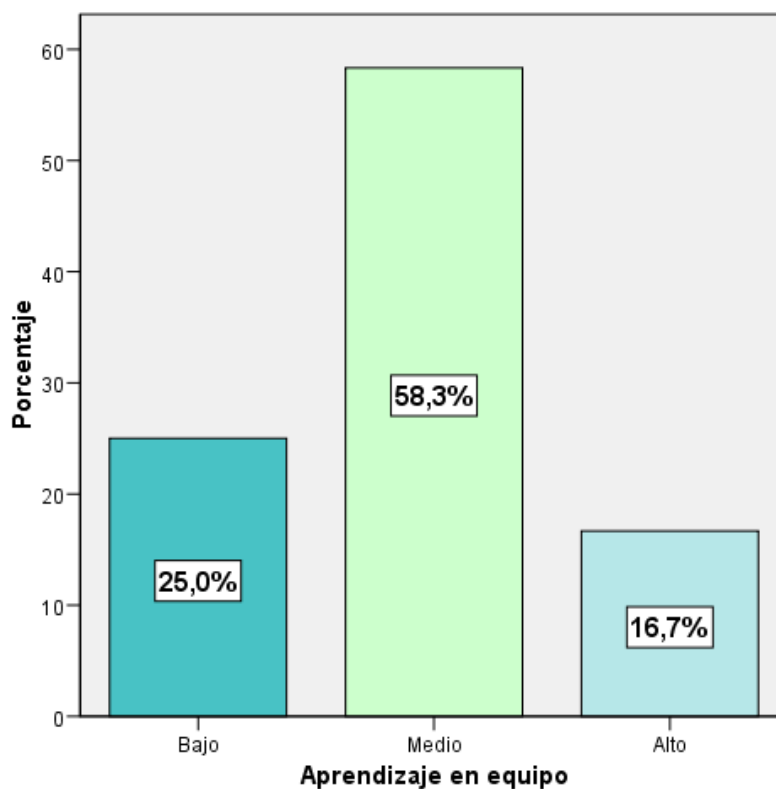


Figura 10. Frecuencia de la dimensión aprendizaje en equipo (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 20 y figura 10, el 25,0% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT perciben el pensamiento sistémico en un nivel bajo, el 58,3% lo considera en un nivel medio, y el 16,7% en un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel medio de desarrollo de la dimensión en estudio.

Dimensión pensamiento sistémico

Tabla 21

Descripción de la dimensión pensamiento sistémico

Pensamiento sistémico	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	11,7
Medio	42	70,0
Alto	11	18,3
Total	60	100,0

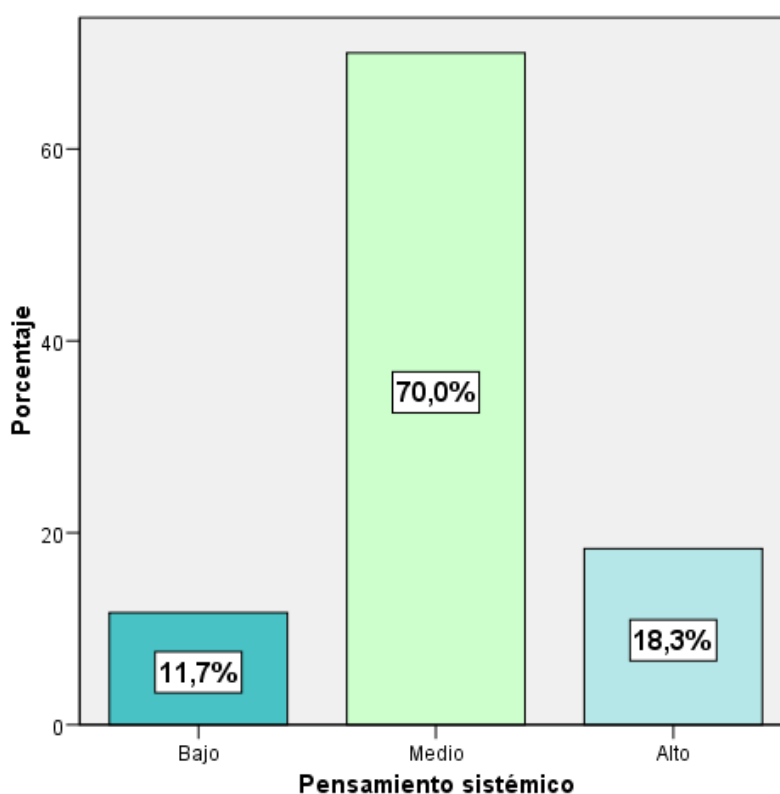


Figura 11. Frecuencia de la dimensión pensamiento sistémico (expresado en porcentajes)

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 21 y figura 11, el 11,7% de los servidores públicos de la GIA-SUNAT perciben el pensamiento sistémico en un nivel bajo, el 70,0% lo considera en un nivel medio, y el 18,3% en un nivel alto. Por tanto, se infiere que la población muestreada posee un nivel medio de desarrollo de la dimensión en estudio.

3.3. Prueba de hipótesis estadísticas

3.3.1. Prueba de la hipótesis general

H₀: La gestión del conocimiento no se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

H₁: La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016

Tabla 22

Relación entre la gestión del conocimiento y la organización inteligente

Correlaciones				
			Gestión del Conocimiento	Organización inteligente
Rho de Spearman	Gestión del Conocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,330**
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	60	60
	Organización inteligente	Coeficiente de correlación	,330**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados, muestran la existencia de una relación igual a 0,330 entre las variables de estudio, denotando la presencia de un nivel de correlación bajo. De igual modo, el valor de significancia de 0,010 (menor a 0,05), permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula, lo que significa que la variable de gestión del conocimiento sí se relaciona significativamente con la organización inteligente.

3.3.2. Prueba de la primera hipótesis específica

He₀: La socialización en la gestión del conocimiento no se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

He₁: La socialización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Tabla 23

Relación entre la socialización y la organización inteligente

Correlaciones				
			Socialización	Organización inteligente
Rho de Spearman	Socialización	Coeficiente de correlación	1,000	,160
		Sig. (bilateral)	.	,223
		N	60	60
	Organización inteligente	Coeficiente de correlación	,160	1,000
		Sig. (bilateral)	,223	.
		N	60	60

Los resultados, muestran la existencia de una relación igual a 0,160 entre la socialización y la organización inteligente, denotando la presencia de un nivel de correlación prácticamente nulo. De igual modo, el valor de significancia de 0,223 (mayor a 0,05), hace que se rechace la hipótesis alterna y se acepte la hipótesis nula. Esto significa, que la dimensión de socialización no se relaciona con la organización inteligente.

3.3.3. Prueba de la segunda hipótesis específica

He₀: La exteriorización en la gestión del conocimiento no se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

He₂: La exteriorización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Tabla 24

Relación entre la exteriorización y la organización inteligente

Correlaciones				
			Exteriorización	Organización inteligente
Rho de Spearman	Exteriorización	Coeficiente de correlación	1,000	,126
		Sig. (bilateral)	.	,337
		N	60	60
	Organización inteligente	Coeficiente de correlación	,126	1,000
		Sig. (bilateral)	,337	.
		N	60	60

Los resultados, muestran la existencia de una relación igual a 0,126 entre la exteriorización y la organización inteligente, denotando la presencia de un nivel de correlación prácticamente nulo. De igual modo, el valor de significancia de 0,337 (mayor a 0,05), hace que se rechace la hipótesis alterna y se acepte la hipótesis nula. Esto significa, que la dimensión de exteriorización no se relaciona con la organización inteligente.

3.3.4. Prueba de la tercera hipótesis específica

He₀: La combinación en la gestión del conocimiento no se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

He₁: La combinación en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Tabla 25

Relación entre la combinación y la organización inteligente

Correlaciones				
			Combinación	Organización inteligente
Rho de Spearman	Combinación	Coeficiente de correlación	1,000	,306*
		Sig. (bilateral)	.	,017
		N	60	60
	Organización inteligente	Coeficiente de correlación	,306*	1,000
		Sig. (bilateral)	,017	.
		N	60	60

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados, muestran la existencia de una relación igual a 0,306 entre la combinación y la organización inteligente, denotando la presencia de un nivel de correlación baja. De igual modo, el valor de significancia de 0,017 (menor a 0,05), permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula. Esto significa, que la dimensión de combinación si se relaciona significativamente con la organización inteligente.

3.3.5. Prueba de la cuarta hipótesis específica

He₀: La internalización en la gestión del conocimiento no se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

He₁: La internalización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de SUNAT, Callao, 2016.

Tabla 26

Relación entre la interiorización y la organización inteligente

Correlaciones				
			Interiorización	Organización inteligente
Rho de Spearman	Interiorización	Coeficiente de correlación	1,000	,435**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	60	60
	Organización inteligente	Coeficiente de correlación	,435**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados, muestran la existencia de una relación igual a 0,435 entre la interiorización y la organización inteligente, denotando la presencia de un nivel de correlación moderada. De igual modo, el valor de significancia de 0,001 (menor a 0,05), hace que se acepte la hipótesis alterna y se rechace la hipótesis nula. Esto significa, que la dimensión de interiorización si se relaciona significativamente con la organización inteligente.

IV. DISCUSIÓN

El análisis descriptivo mostró que el 66,7% los servidores públicos de la GIA-SUNAT perciben la gestión del conocimiento en un nivel medio. Asimismo, la mayoría de los trabajadores, consideran un nivel medio de las dimensiones de la variable, siendo la socialización el nivel medio más alto (85% del total). Por su parte, el 28,3% de la muestra, consideró la combinación en un nivel alto, siendo el mayor porcentaje de percepción alcanzado en ese nivel.

Por el contrario, el 56,7% percibe la variable organización inteligente en un nivel alto. Entre sus dimensiones, el 95,0% y el 76,7% de los trabajadores, percibieron el dominio personal y la visión compartida en un nivel alto. Cabe precisar que dichos valores serían los más elevados de todos los componentes de la variable.

Por su parte, el análisis inferencial ha demostrado que la organización inteligente y la gestión del conocimiento guardan una relación positiva significativa ($p=0,01$) de nivel bajo ($r=0,330$). Estos resultados muestran coherencia con lo señalado por Chávez y Torres (2012) quienes sostuvieron que una organización que aprende se relaciona con el conocimiento solo cuando los miembros de la organización piensan y aprenden de manera sistémica, por lo que en este ambiente, las personas se muestran dispuestas a compartir conocimiento a fin de alcanzar objetivos reales impulsados por la visión compartida de cada uno de los integrantes del equipo. Asimismo, resaltaron la importancia del desarrollo del capital intelectual como factor de la competitividad de la empresa, generado solo a través de un ambiente de confianza e interrelación continua.

De las cuatro dimensiones del modelo de gestión del conocimiento, la combinación y la interiorización presentan una correlación baja ($r=0,036$) y moderada ($r=0,435$), respectivamente. Podría decirse en primera instancia, que la combinación de Nonaka y Takeuchi (1999) es un proceso semejante al aprendizaje en equipo de Senge (2005). En la combinación, los miembros de la organización intercambian conocimiento a través de medios como documentos, conferencias, presentaciones, entre otros; en el aprendizaje en equipo, sucede esa misma unión de individuos, con la diferencia de que en la organización

inteligente, siempre esa congregación de personas tendrá como propósito crear los resultados que realmente se desean a través del diálogo abierto en un ambiente propicio para la libre comunicación. Por tal motivo, la combinación se vería limitada y por tanto, la correlación con el aprendizaje también.

Asimismo, la baja correlación entre la interiorización y la gestión del conocimiento guarda relación con el planteamiento de Gil y Carillo (2013), al sostener que modelo que gestión del conocimiento (propuesto por Nonaka) no analiza los principios elementales del aprendizaje, es así que los resultados muestran que de acuerdo al modelo, solo la interiorización, como una de sus dimensiones, guarda equivalencia con el aprendizaje. Por tanto, los resultados muestran coherencia en relación a lo que señalaron Nonaka y Takeuchi (1999), cuando afirmaron que la interiorización es un proceso equivalente al aprendizaje.

Se observó además que la socialización y la exteriorización no guardan una relación significativa con la organización inteligente, mostrando valores de 0,223 y 0,337, respectivamente. De igual manera, estos resultados estarían acordes a lo señalado por López, García y García (2016), quienes sostuvieron que uno de los mayores retos del aprendizaje organizativo se encuentra supeditado a los altos costes que implica adquirir, grabar, almacenar y recuperar el conocimiento. Es decir, siendo la socialización la interacción de conocimiento tácito (que es una forma de conocimiento que se aloja en los modelos mentales de cada individuo), y la exteriorización, el proceso en que el conocimiento tácito adquiere la forma de conocimiento explícito (que reposa en los documentos y sistemas de información), integrar y registrar estos tipos de conocimiento involucra para la organización que aprende, poder contar con tecnologías y sistemas de información que lo permitan.

Igualmente, en concordancia con el modelo adaptado de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional propuesto por Riquelme, Cravero y Saavedra (2008), se afirma que los niveles y flujos de stock (conocimiento) individuales, grupales y organizativos son los componentes que finalmente perfeccionan el aprendizaje en la organización, por tanto, la gestión del conocimiento favorece la capacidad de aprender. De igual modo, Inche (2010)

señaló entre los lineamientos planteados en su modelo de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional, la importancia de crear mecanismos que permitan compartir conocimiento a fin de generar aprendizaje. Asimismo, refirió que el capital humano (conocimiento de las personas) y el capital relacional (conjunto de relaciones de orden político y económico de una organización) son los componentes favorecedores del stock y flujos de conocimiento.

Finalmente, si bien es cierto existe una relación positiva y significativa entre las variables de estudio, es preciso señalar que el nivel de correlación baja entre ellas, es explicado en mérito a que el aprendizaje no se genera en todas las etapas del modelo de gestión del conocimiento, y también porque en una organización inteligente, el aprendizaje es continuo y depende de otros componentes (disciplinas). En ese sentido, se concluye que no solo bastaría con gestionar el conocimiento en las organizaciones, antes bien, las organizaciones que aprenden dependen de otros factores que logran hacer competitivo un grupo humano.

V. CONCLUSIONES

Primera: En respuesta a la hipótesis y objetivo general planteados, se concluye que la gestión del conocimiento guarda una relación positiva con la organización inteligente, determinándose según los resultados obtenidos, un nivel de correlación bajo entre ambas variables de estudio. Esto se infiere de las pruebas de hipótesis realizadas utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, al haberse obtenido los valores de $\rho=0,01$ y $r=0,330$.

Segunda: En respuesta a la primera hipótesis y objetivo específico planteado, se concluye que la socialización no se relaciona con la organización inteligente, determinándose según los resultados obtenidos, un nivel de correlación prácticamente nulo entre ambas variables de estudio. Esto se infiere de las pruebas de hipótesis realizadas utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, al haberse obtenido los valores de $\rho=0,223$ y $r=0,160$.

Tercera: En respuesta a la segunda hipótesis y objetivo específico planteado, se concluye que la exteriorización no se relaciona con la organización inteligente, determinándose según los resultados obtenidos, un nivel de correlación prácticamente nulo entre ambas variables de estudio. Esto se infiere de las pruebas de hipótesis realizadas utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, al haberse obtenido los valores de $\rho=0,337$ y $r=0,126$.

Cuarta: En respuesta a la tercera hipótesis y objetivo específico planteado, se concluye que la combinación guarda una relación positiva con la organización inteligente, determinándose según los resultados obtenidos, un nivel de correlación bajo entre ambas variables de estudio. Esto se infiere de las pruebas de hipótesis realizadas utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, al haberse obtenido los valores de $\rho=0,017$ y $r=0,306$.

Quinta: En respuesta a la cuarta hipótesis y objetivo específico planteado, se concluye que la interiorización guarda una relación positiva con la organización inteligente, determinándose según los resultados obtenidos, un nivel de correlación moderado entre ambas variables de estudio. Esto se infiere de las pruebas de hipótesis realizadas utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, al haberse obtenido los valores de $\rho=0,001$ y $r=0,435$.

VI. RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos, se formulan a continuación las siguientes recomendaciones:

Primera: En base a los resultados obtenidos del presente estudio, se recomienda a la Gerencia de Investigaciones Aduaneras reforzar los componentes del modelo de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999) y organización inteligente planteado por Senge (2005), con el fin de encauzar sistemas que le permitan gestionar su conocimiento e incrementar su capacidad de aprender.

Segunda: Sería ventajoso que la organización siga reforzando el proceso de socialización, a través del intercambio de experiencias y la creación de espacios físicos que permitan la asistencia de reuniones laborales y no institucionales.

Tercera: Sería acertado que la organización fomente en mayor medida el proceso de exteriorización, a través de la documentación de aquellas mejoras propuestas en diálogos grupales.

Cuarta: Sería recomendable que la organización siga fomentando el proceso de combinación, a través de canales que faciliten la transmisión de conocimiento explícito y difusión de información interna.

Quinta: Sería recomendable que la organización fomente en mayor medida el proceso de interiorización, mediante el establecimiento de canales que le faciliten a los miembros de la organización participar en las propuestas de lineamientos institucionales.

Sexta: Sería acertado que la organización continúe desarrollando las disciplinas de la organización inteligente, en especial, sería ventajoso que la Gerencia de Investigaciones Aduaneras aproveche su alto nivel de percepción de visión compartida como soporte para reforzar el aprendizaje en equipo, a fin de que todos los colaboradores trabajen en una sola dirección.

VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Albalade, J. (2011). *Sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Barcelona, España: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castelló de la Plana, España: Publicacions de la Universitat Jaume.
- Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, mayo/junio, págs. 99-109.
- Argyris, C. (2009). *Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Beazley, H., Boenisch, J., y Harden, D. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Pearson educación.
- Bolívar, A. (2007). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y realidades*. Madrid, España: Editorial La Muralla S.A.
- Bontis, N., Crossan, M., y Hulland, J. (2002). *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*, Journal of Management Studies, vol. 39, núm. 4, pp. 437-469.
- Bueno, E. (1999). *Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España*. Instituto Universitario Euroforum Escorial y Comunidad de Madrid. Madrid, pp.15-19.

- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento. Modelo, metodología, Sistemas y Herramientas de innovación*. España: Díaz de Santos.
- Carrión, L y Cuba, M. (2014). *Proceso de conversión del conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento: análisis descriptivo de la empresa "Pesquera A"* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chávez, N. y Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, 1(21), 101-115.
- Choo, C. (1999). *La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Conrado, A. (2007). *Modelo de Dirección para la Innovación MDI*:Fundación Escuela de la Organización Industrial. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=km5XfcyFuJsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Crossan, M, Lane, H., y White, R. (1999). An organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninf, S.A.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). *Organizational Learning*. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

- Fischman, D. (2012). *El éxito es una decisión*. Lima, Perú: Punto y Coma Editores S.A.C
- Gil, A. y Carillo, F. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible capital*. 9(3), 730-753.
- Godar, S. y Pixy, S. (2004). *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice*. Recuperado de: [\[https://books.google.com.pe/books?id=PU54XzOE80C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false\]](https://books.google.com.pe/books?id=PU54XzOE80C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- Gómez, R. y Camizón, C., (2002). *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación*. Castelló de la Plana, España: Publicacions de la Universitat Jaume.
- Gourlay, S. (2003). The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings, in F. McGrath, and Remenyi, D., (eds), *Fourth European Conference on Knowledge Management*, Oxford, 18-19 September, pp. 377-385
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Huber, G. P. (1991). *Organizational learning: the contributing process and the literatures*. *Organization Science*, 2 (1), 88-115. Disponible en [\[http://mgmt.iisc.ernet.in/~piyer/Knowledge_Management/Organizational%20Learning%20Contributing%20Processes%20%201%20Organization%20Science%201991.pdf\]](http://mgmt.iisc.ernet.in/~piyer/Knowledge_Management/Organizational%20Learning%20Contributing%20Processes%20%201%20Organization%20Science%201991.pdf)
- Inche, J. (2010). *Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una institución educativa en el Perú* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kofman, F. (2006). *Metamanagement, La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Larrosa, J. (2000). *Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en los nuevos escenarios* (tesis de maestría). Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
- Lazzati, S. (2008) *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- López, García y García (2016). Atributos de la organización que aprende: una revisión de la literatura. *Revista Internacional de Organizaciones*. 1(16), 59-81.
- Medina, J. (2006). *Visión compartida de futuro*. Cali, Colombia: Universidad del Valle Programa Editorial.
- Moreno, M. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. México: Editorial Progreso.
- Nonaka, I. (2007). *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press, Inc.

- Paniagua, E., López, B., Martín, F., Campos, M., Cárcelos, A., Rodríguez, A., Palma, J. y otros. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Murcia, España: Ediciones de la Universidad de Murcia.
- Pérez, M. (2007). *Metáfora frente a analogía: Del pudín de pasas al fuego diabólico. Creatividad expresiva frente a creatividad cognitiva. Thémata: Revista de Filosofía, 2007 (38), 201-202.*
- Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Secretariado de Publicaciones en el intercambio Editorial, Universidad de Valladolid.
- Ramió, C., y Ballart, X. (1993). *La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. Madrid, España: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*, España: Ediciones Díaz de los Santos.
- Riquelme, A.; Cravero, A. y Saavedra, R. (2008). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena*. Encuentro Informática y Gestión, Temuco, Chile, Noviembre 20-21, 2008. Pág. 43-61.
- Romero, C. (2007). *La escuela media en la sociedad del conocimiento: Ideas, herramientas para la gestión educativa. Autoevaluación y planes de mejora*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones novedades educativas.
- Ruiz, L. (2006). *Metáfora y metonimia*. Madrid, España: E-excellence Liceus
- Salkind, N. (1999). *Métodos de la investigación*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S. A.

- Sandoval, M. (2004). *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla* (tesis de pregrado). Universidad de las Américas Puebla, México.
- Senge, P., et al. (2002). *Escuelas que aprenden: Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesan en la educación*. Bogotá: Norma.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Tintoré, M. (2010). *Las Universidades como organizaciones que aprenden: El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya* (tesis doctoral). Universidad Internacional de Catalunya, España.
- Tua, H. (2000). *Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations*. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 357-365.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de Investigación Científica* (2ª ed.). Lima: San Marcos.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=39MlwUU4rpgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Vargas, H. (2001). La organización aprendiente. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 7(19), 33-40.
- Vasco, C. (2006). *Ciencias, racionalidades, y medio ambiente*. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Vidalina, Y. (2013). Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta. *Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 25(4), 449-462.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico: diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking-how People and Organizations Create, Represent and Use of Knowledge*. Schema Press. Arlington.
- Zambrano, M. (2013). *Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

VIII. ANEXOS

ANEXO N° 1: ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Gestión del conocimiento y organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao – 2016

2. AUTOR

James Andy Barrena Dioses – andybarrena@yahoo.es

3. RESUMEN

El presente trabajo busca conocer la relación entre la gestión del conocimiento y organización inteligente en la Gerencia de investigaciones Aduaneras (GIA) de la SUNAT, Callao, 2016. Para ello, este estudio se basó en los componentes de la organización inteligente propuestos por Senge (2005) y las dimensiones del conocimiento planteadas por Nonaka y Takeuchi (1999).

La investigación es del tipo básica, y su metodología es de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal (de nivel correlacional no causal), por lo que se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos el mismo que se aplicó a 60 trabajadores elegidos aleatoriamente de una población total de 70 personas. La encuesta estuvo conformada por 32 y 38 preguntas cerradas referentes a la gestión del conocimiento y la organización inteligente, respectivamente. Para ello, se utilizó la escala de Likert como instrumento de medición.

La información recogida fue procesada mediante el programa SPSS para facilitar la elaboración de tablas y gráficos de frecuencias. Se realizó un análisis descriptivo y posteriormente se elaboraron las pruebas de hipótesis para las variables de estudio. Entre los resultados más importantes del análisis descriptivo, se encontró que el 95% de los trabajadores percibieron un nivel alto de dominio personal. Asimismo, el 85% percibió la dimensión de socialización en un nivel medio como fase del proceso del modelo de gestión del conocimiento.

Finalmente, de acuerdo a los resultados del análisis inferencial, se concluyó que la gestión del conocimiento y la organización inteligente guardan una relación positiva significativa ($\rho=0,01$) de nivel bajo ($r=0,330$), entre los trabajadores de la Gerencia de investigaciones Aduaneras (GIA) de la SUNAT, Callao, 2016.

4. PALABRAS CLAVE

Organización inteligente, gestión del conocimiento

5. ABSTRACT

The present work seeks to know the relationship between “knowledge management” and “learning organization” in the Customs Research Management, known by its acronym in Spanish (GIA – Gerencia de Investigaciones Aduaneras) of SUNAT, Callao, 2016. To do this, the study was based on the components of “learning organization” proposed by Senge (2005) and “model of knowledge dimensions” raised by Nonaka and Takeuchi (1999).

The research is of the basic type, and its methodology is a quantitative approach, with non-experimental cross-sectional design (non-causal correlational level), so a questionnaire was designed as a data collection instrument that was applied to 60 workers randomly selected from a total population of 70 people. The survey consisted of 32 and 38 closed questions related to “knowledge management” and “learning organization”, respectively. For this purpose, the Likert scale was used as a measurement instrument.

The information collected was processed using SPSS Statistics software to facilitate the development of frequency tables and graphs. A descriptive analysis was performed and subsequently hypothesis tests for the study variables were developed. Among the most important results of the descriptive analysis, it was found that 95% of workers perceived a high level of personal mastery. Also, 85% perceived the dimension of socialization in a medium level as the process phase of the model of learning management.

Finally, according to the results of the inferential analysis, it was concluded that “knowledge management” and “learning organization” maintain a significant positive relation ($p = 0.01$) of low level ($r = 0.330$), between workers of the Customs Management Research (GIA) SUNAT, Callao, 2016.

6. KEYWORDS

Knowledge management, learning organization

7. INTRODUCCIÓN

El presente estudio está enmarcado en la línea de investigación referida a la administración del talento humano.

El aporte teórico de la investigación es vincular la gestión del conocimiento y la organización inteligente a fin de observar si existe relación entre ellas. Asimismo, los resultados que genere el estudio permitirán conocer los componentes de la organización inteligente y las etapas de generación de conocimiento para las instituciones públicas. De este modo, la investigación servirá para establecer estrategias que busquen incentivar el aprendizaje (como organización inteligente) y la transferencia de conocimiento, con el objeto de desarrollar prácticas que permitan lograr los resultados esperados y lograr incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la organización.

En relación a cómo el conocimiento puede gestionarse, Nonaka y Takeuchi (1999) proponen un modelo que señala cómo las organizaciones pueden interactuar su conocimiento. Para esto, mencionan que el conocimiento tiene dos formas: el tácito (definido como implícito, y no estructurado) y el explícito (información estructurada); el proceso de convertir un tipo de conocimiento en otro, dará lugar al modelo. Bajo este enfoque, el proceso de aprender como organización sería equivalente al proceso de convertir el conocimiento explícito en tácito.

Por otro lado, para Fiol y Lyles (1985) una organización logra aprender solo si su comportamiento se transforma en respuesta a un cambio cognitivo, sin

embargo, cabe precisar que el concepto de aprendizaje organizacional presenta una nueva tendencia a partir de los años 90, en donde se acuña el término de “organización inteligente” o “organizaciones que aprenden” (learning organizations) propuesta principalmente por Senge (1992), quien define a la organización inteligente como aquella que se encuentra en constante aprendizaje, capaz de trabajar en equipo, de cambiar sus percepciones, de compartir una visión, y de ver el sistema como un todo. No obstante, el autor pocas veces menciona el conocimiento y no señala como este puede crearse.

En este sentido, el objetivo de la investigación es saber si realmente el aprendizaje en la organización está ligado al conocimiento. Para ello, bajo un análisis inferencial, se busca conocer de manera cuantitativa si este supuesto se cumple o no en la Gerencia de investigaciones Aduaneras (GIA) de la SUNAT. De igual modo, a través de una encuesta, se pretende describir los componentes de la organización inteligente propuestos por Senge (2005) y las dimensiones del conocimiento planteadas por Nonaka y Takeuchi (1999).

8. METODOLOGÍA

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo dado que en esta investigación se realiza una medición numérica a través de una encuesta compuesta con las dimensiones del modelo de gestión del conocimiento y los componentes de la organización inteligente, obtenidos de Nonaka y Takeuchi (1999) y Senge (2005), respectivamente.

Del mismo modo, una vez recolectados los datos cuantitativos nos valemos de la estadística para contrastar las hipótesis planteadas a fin de poder aceptarlas o rechazarlas. Por tanto, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y se desarrolla bajo el método hipotético-deductivo.

La investigación tiene un diseño no experimental dado que no ha existido manipulación alguna de las variables, es decir, se han observado los hechos en su contexto natural. Asimismo, “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su

propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et all., 2010, p.151).

En este sentido, la población está conformada por 71 trabajadores de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Sede Chucuito 2016. Esta gerencia forma parte de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA) y está conformada por la División de Inteligencia Aduanera, la División de Gestión de Riesgo Aduanero, la División de Programación y Gestión Operativa.

Para Mayntz, R., Holm, K., y Hübner, P. (1976) la encuesta consiste en la búsqueda de información que el investigador realiza cuando pregunta a los sujetos de estudio sobre los datos que desea conseguir, de tal manera que pueda reunir los datos individuales obtenidos en datos agregados para una posterior evaluación (Citado en Díaz de Rada, 2001). En ese sentido, la técnica utilizada en la investigación es la encuesta, la cual se aplicó a los 60 sujetos de investigación elaborándose en base a un cuestionario de 70 preguntas cerradas. A fin de categorizar numéricamente las variables cualitativas de estudio, el cuestionario presentó 05 alternativas de respuesta para cada pregunta. Para esto, se utilizó la escala de Likert como escala de medida.

La investigación tiene un diseño no experimental dado que no ha existido manipulación alguna de las variables, es decir, se han observado los hechos en su contexto natural. Asimismo, “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et all., 2010, p.151).

9. RESULTADOS

En relación a los resultados inferenciales, se demostró que la organización inteligente y la gestión del conocimiento guardan una relación positiva significativa ($\rho=0,01$) de nivel bajo ($r=0,330$). Asimismo, de las cuatro dimensiones del modelo de gestión del conocimiento, la combinación y la interiorización presentan una correlación baja ($r=0,036$) y moderada ($r=0,435$),

respectivamente. Se observó además que la socialización y la exteriorización no guardan una relación significativa con la organización inteligente, mostrando valores de 0,223 y 0,337, respectivamente.

Por su parte, los resultados descriptivos mostraron que el 66,7% los servidores públicos de la GIA-SUNAT perciben la gestión del conocimiento en un nivel medio. Asimismo, la mayoría de los trabajadores, consideran un nivel medio de las dimensiones de la variable, siendo la socialización el nivel medio más alto (85% del total). Por su parte, el 28,3% de la muestra, consideró la combinación en un nivel alto, siendo el mayor porcentaje de percepción alcanzado en ese nivel.

Asimismo, el 56,7% percibe la variable organización inteligente en un nivel alto. Entre sus dimensiones, el 95,0% y el 76,7% de los trabajadores, percibieron el dominio personal y la visión compartida en un nivel alto. Cabe precisar que dichos valores serían los más altos de todas los componente de la variable.

10. DISCUSIÓN

Los resultados del estudio mostraron coherencia en relación a lo que señalaron Nonaka y Takeuchi (1999), cuando afirmaron que la interiorización es un proceso equivalente al aprendizaje. Del resultado inferencial, se dedujo que la gestión del conocimiento sí se relaciona con el concepto de organización inteligente propuesto por Senge (2005).

La existencia de una relación de significancia entre las variables, concuerda con lo planteado con Chávez y Torres (2012) quienes sostuvieron que una organización que aprende se relaciona con el conocimiento solo cuando los miembros de la organización piensan y aprenden de manera sistémica, por lo que en este ambiente, las personas se muestran dispuestas a compartir conocimiento a fin de alcanzar objetivos reales impulsados por la visión compartida de cada uno de los integrantes del equipo. Asimismo, resaltaron la importancia del desarrollo del capital intelectual como factor de la competitividad

de la empresa, generado solo a través de un ambiente de confianza e interrelación continua.

Igualmente, en concordancia con el modelo adaptado de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional propuesto por Riquelme, Cravero y Saavedra (2008), se afirma que los niveles y flujos de stock (conocimiento) individuales, grupales y organizativos son los componentes que finalmente perfeccionan el aprendizaje en la organización, por tanto, la gestión del conocimiento favorece la capacidad de aprender. De igual modo, Inche (2010) señaló entre los lineamientos planteados en su modelo de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional, la importancia de crear mecanismos que permitan compartir conocimiento a fin de generar aprendizaje. Asimismo, refirió que el capital humano (conocimiento de las personas) y el capital relacional (conjunto de relaciones de orden político y económico de una organización) son los componentes favorecedores del stock y flujos de conocimiento.

Finalmente, si bien es cierto existe una relación positiva y significativa entre las variables de estudio, es preciso señalar que el nivel de correlación baja entre ellas, puede ser explicado porque el aprendizaje no se genera en todas las etapas del modelo de gestión del conocimiento, y también porque en una organización inteligente, el aprendizaje es continuo y depende de otros componentes (disciplinas). Esto guarda relación con el planteamiento de Gil y Carillo (2014), al sostener que el modelo de gestión del conocimiento (propuesto por Nonaka) no analiza los principios elementales del aprendizaje, es así que los resultados muestran que de acuerdo al modelo, solo la interiorización, como una de sus dimensiones, guarda equivalencia con el aprendizaje.

11. CONCLUSIONES

En respuesta a la hipótesis y objetivo general planteados, se concluye que la gestión del conocimiento guarda una relación positiva con la organización inteligente, determinándose según los resultados obtenidos, un nivel de correlación bajo entre ambas variables de estudio. Esto se infiere de las pruebas

de hipótesis realizadas utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, al haberse obtenido los valores de $\rho=0,01$ y $r=0,330$.

Por tanto, en mérito a que no todas las fases de gestión del conocimiento están relacionadas con las organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes, se concluye que no solo basta gestionar el conocimiento, antes bien, las organizaciones que aprenden están supeditadas a otros factores que logran hacer competitivo un grupo humano con un fin determinado.

12. REFERENCIAS

- Chávez, N. y Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, 1(21), 101-115.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). *Organizational Learning*. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Gil, A. y Carillo, F. (2014). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible capital*. 9(3), 730-753.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Inche, J. (2010). *Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una institución educativa en el Perú* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press, Inc.
- Riquelme, A.; Cravero, A. y Saavedra, R. (2008). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración*

pública chilena. Encuentro Informática y Gestión, Temuco, Chile, Noviembre 20-21, 2008. Pág. 43-61.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, James Andy Barrena Dioses, estudiante (X), egresado (), docente (), del Programa Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 42462456 con el artículo titulado

“Gestión del conocimiento y organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao – 2016” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 30 de enero del 2017.

James Andy Barrena Dioses

ANEXO N° 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Gestión del conocimiento y organización inteligente en la gerencia de investigaciones aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016						
Autor: Barrena Dioses, James Andy						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES			
			Variable 1: Gestión del conocimiento			
General	General	General	Dimensiones	Indicadores		
<p>¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016?</p> <p>Específicos</p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre la socialización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre la externalización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre la combinación de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación entre la internalización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016?</p>	<p>Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Determinar que la relación entre la socialización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p> <p>2. Determinar que la relación entre la externalización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p> <p>3. Determinar que la relación entre la combinación de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p> <p>4. Determinar que la relación entre la internalización de la gestión del conocimiento y la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p>	<p>La gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p> <p>Específicos</p> <p>1. La socialización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p> <p>2. La externalización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p> <p>3. La combinación en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p> <p>4. La internalización en la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016.</p>	Variable 1: Gestión del conocimiento			
			Socialización	Asistencia a eventos	1-5	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)
				Observación, imitación y práctica	6-8	
				Intercambio de experiencias	9-10	
			Externalización	Diálogo institucional	11-12	
				Uso de metáforas	13-14	
				Reflexión grupal	15-16	
			Combinación	Documentación	17	
				Canales o sistemas formales de transmisión del conocimiento	18-20	
				Publicación de información interna	21	
			Interiorización	Intercambio de conocimiento	22-25	
				Realización de propuestas	26-29	
				Intercambio de propuestas y experiencias	30-32	
					Variable 2: Organización inteligente	
Dominio personal	Visión personal y propósito	1,2	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)			
	Tensión creativa y emocional	3-5				
	Logro de objetivos	6-7				
Modelos mentales	Razón e intuición	8				
	Aprendizaje	9-10				
	Aptitud de reflexión e indagación	11-14				
Visión compartida	Teoría expuesta y teoría en uso	15				
	Compromiso y visión institucional	16-19				
Aprendizaje en equipo	Motivación para el cumplimiento de la visión institucional	20-22				
	Espacios para el intercambio de información	23				
	Diálogo y prácticas de discusión	24-28				
	Capacidad de reflexión	29-30				
Pensamiento sistémico	Presencia de ideas emergentes	31				
	Acciones frente al problema	32-35				
	Presencia de crecimiento sostenido	36				
	Principios de palanca	37-38				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR																							
<p>TIPO: La investigación es del tipo básica, llamada también pura o fundamental. Para Valderrama (2013) este tipo de investigación recoge información de la realidad con el fin de aportar conocimiento científico y teórico al fenómeno estudiado sin generar resultados de aplicación práctica, antes bien, busca descubrir principios y leyes.</p> <p>DISEÑO: La investigación tiene un diseño no experimental dado que no ha existido manipulación alguna de las variables, es decir, se han observado los hechos en su contexto natural. Asimismo, es de corte transversal ya que se recolectaron datos en un momento determinado con el propósito de describir las variables de estudio y analizar la incidencia y correspondencia entre ellas (Hernández et al., 2010).</p> <p>MÉTODO: La metodología usada será bajo el enfoque cuantitativo-deductivo, dado que a partir de la formulación de hipótesis podremos deducir determinadas consecuencias. Para Bernal (2006) el método hipotético deductivo es un procedimiento que inicia con afirmaciones hipotéticas de las cuales se busca refutar o aceptar su planteamiento a fin de deducir de ellas conclusiones que deben comprobarse con los hechos.</p>	<p>POBLACIÓN: La población está conformada por 71 servidores públicos de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT.</p> <table border="1" data-bbox="925 435 1402 670"> <thead> <tr> <th>Gerencia de Investigaciones Aduaneras</th> <th>Número de trabajadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División de Inteligencia Aduanera</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>División de Gestión de Riesgos Aduaneros</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>División de Programación y Gestión Operativa</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table> <p>MUESTRA: La muestra es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a este conjunto definido en sus características al que llamamos población (Hernández et al., 2010).</p> <table border="1" data-bbox="875 818 1451 1157"> <thead> <tr> <th>Gerencia de Investigaciones Aduaneras</th> <th>Número de trabajadores</th> <th>Muestra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>División de Inteligencia Aduanera</td> <td>31</td> <td>$n_1=(31/71)*60=26$</td> </tr> <tr> <td>División de Gestión de Riesgos Aduaneros</td> <td>22</td> <td>$n_2=(22/71)*60=19$</td> </tr> <tr> <td>División de Programación y Gestión Operativa</td> <td>18</td> <td>$n_3=(18/71)*60=15$</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>71</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>	Gerencia de Investigaciones Aduaneras	Número de trabajadores	División de Inteligencia Aduanera	31	División de Gestión de Riesgos Aduaneros	22	División de Programación y Gestión Operativa	18	Gerencia de Investigaciones Aduaneras	Número de trabajadores	Muestra	División de Inteligencia Aduanera	31	$n_1=(31/71)*60=26$	División de Gestión de Riesgos Aduaneros	22	$n_2=(22/71)*60=19$	División de Programación y Gestión Operativa	18	$n_3=(18/71)*60=15$	Total	71	60	<p>Variable 1: Gestión del conocimiento Variable 2: Organización inteligente Técnica: Encuesta Instrumento de medición: Escala de Likert. Año: 2016 Monitoreo: Dr. José Muñoz Salazar Ámbito de aplicación: SUNAT Forma de administración: Personal. Monitoreo: Dr. José Muñoz Salazar Autor: James Andy Barrena Dioses Forma de administración: Personal.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Análisis descriptivo: -Tablas de frecuencias -Gráfico de barras</p> <p>INFERENCIAL: Para la contrastación de hipótesis se utilizó la prueba estadística de rho de spearman.</p>
Gerencia de Investigaciones Aduaneras	Número de trabajadores																									
División de Inteligencia Aduanera	31																									
División de Gestión de Riesgos Aduaneros	22																									
División de Programación y Gestión Operativa	18																									
Gerencia de Investigaciones Aduaneras	Número de trabajadores	Muestra																								
División de Inteligencia Aduanera	31	$n_1=(31/71)*60=26$																								
División de Gestión de Riesgos Aduaneros	22	$n_2=(22/71)*60=19$																								
División de Programación y Gestión Operativa	18	$n_3=(18/71)*60=15$																								
Total	71	60																								

ANEXO N° 3: CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

CARTA N° 132 -2016-SUNAT/390000

Callao,

04 NOV. 2016

Señor

Ing. CARLOS VENTURO ORBEGOZO

Director

Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo – Sede Lima

Presente

Asunto : Solicitud de facilidades de ingreso a instalaciones
Referencia : Carta P. 974 – 2016 EPG-UCV L de fecha 28.10.2016.

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted en relación al documento de la referencia mediante el cual solicita se otorguen facilidades de ingreso a las instalaciones Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) al Sr. James Andy Barrena Dioses, identificado con DNI N° 42462456 y Código de Matrícula N° 6000151211 del Programa de Maestría en Gestión Pública; con el objeto de desarrollar actividades de investigación (Tesis) sobre "Gestión del conocimiento y organización inteligente en la Gerencia de Investigaciones Aduaneras de la SUNAT, Callao, 2016".

Al respecto, cabe hacer de su conocimiento que el mencionado estudiante cuenta a la fecha con ingreso autorizado a las instalaciones de la SUNAT por tener la condición de servidor público de esta Institución.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,


GUSTAVO ANTONIO ROMERO MURGA
Intendente
Intendencia de Gestión y Control Aduanero
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

ANEXO N° 4: BASE DE DATOS ENCUESTA GENERAL

VARIABLE 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO																																
DIMENSIONES	SOCIALIZACIÓN									EXTERNALIZACIÓN							COMBINACIÓN							INTERNALIZACIÓN								
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
ENCUESTADO1	2	3	1	2	3	5	4	3	5	4	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3
ENCUESTADO2	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	1	3	5	5	5	1	2	3	2	1	1	1	4	
ENCUESTADO3	5	3	1	2	4	4	4	4	5	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	2	4	
ENCUESTADO4	3	2	1	2	1	4	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	4	2	1	4	3	4	4	3	3	4	3	2	1	2	2
ENCUESTADO5	3	4	1	1	2	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	1	4	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3
ENCUESTADO6	4	3	2	2	1	4	4	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	
ENCUESTADO7	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	2	3	1	1	2	2
ENCUESTADO8	3	3	2	3	2	3	2	3	3	5	1	2	4	4	1	1	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	5	3
ENCUESTADO9	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3
ENCUESTADO10	3	1	1	1	1	4	3	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	3	3	4	5	2	3	2	4	3	3	3	3
ENCUESTADO11	3	2	1	3	1	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	1	2	3	2	3	3	3
ENCUESTADO12	3	3	1	2	3	3	3	5	4	3	3	4	2	2	4	3	5	3	2	3	5	3	3	3	2	1	5	3	3	5	3	3
ENCUESTADO13	4	3	3	1	3	3	3	3	4	3	2	4	2	2	3	3	2	2	1	3	4	3	4	3	2	3	5	3	2	1	3	4
ENCUESTADO14	3	3	2	5	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3
ENCUESTADO15	3	2	1	3	1	5	3	5	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	1	1	3	3	5	5	3	3	3	3	2	3	4	
ENCUESTADO16	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	5	3	3	3	4	3	1	2	3
ENCUESTADO17	5	3	2	3	3	3	1	1	5	3	3	3	1	3	2	2	4	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	1	4	4
ENCUESTADO18	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	3	1	4	3	1	1	2	3
ENCUESTADO19	3	2	1	3	1	3	3	3	4	4	3	4	2	2	4	2	5	4	4	2	4	5	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3
ENCUESTADO20	5	3	1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	2	5	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
ENCUESTADO21	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1
ENCUESTADO22	3	2	1	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	2	4
ENCUESTADO23	2	2	2	1	4	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	1	3	3	4
ENCUESTADO24	3	2	2	2	1	4	2	3	3	2	2	2	3	4	1	1	1	1	2	1	3	3	2	3	1	1	4	3	1	1	1	2
ENCUESTADO25	5	1	1	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5
ENCUESTADO26	5	3	1	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	4	3	1	3	3	1	1	3	3
ENCUESTADO27	4	3	3	2	2	3	2	2	5	1	3	5	5	5	3	2	2	3	2	4	4	5	3	5	3	1	1	1	5	1	3	4
ENCUESTADO28	3	3	3	3	2	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4
ENCUESTADO29	3	2	1	2	1	4	4	4	4	1	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	4	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4
ENCUESTADO30	3	2	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	4	4	2	1	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2
ENCUESTADO31	2	4	3	2	4	4	3	3	3	5	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2
ENCUESTADO32	2	2	1	2	3	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	3	2	4	5	5	3	2	5	3	1	3	3
ENCUESTADO33	3	3	2	1	1	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	1	4	2	2	2	2

VARIABLE 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO																																
DIMENSIONES	SOCIALIZACIÓN									EXTERNALIZACIÓN							COMBINACIÓN							INTERNALIZACIÓN								
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
ENCUESTADO34	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3
ENCUESTADO35	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ENCUESTADO36	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
ENCUESTADO37	3	3	1	1	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	1	3	1	2	2	
ENCUESTADO38	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
ENCUESTADO39	3	2	1	2	1	4	2	4	3	4	3	2	3	1	3	3	1	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	1	1	2	3
ENCUESTADO40	3	4	3	2	1	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3
ENCUESTADO41	3	2	1	2	2	3	1	3	4	4	2	4	4	3	3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	1	2	3	3	3
ENCUESTADO42	2	1	1	2	1	4	3	3	5	4	4	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	3	4	4	3	1	1	1	3
ENCUESTADO43	3	3	3	3	2	1	3	5	4	4	4	5	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	4	3	5
ENCUESTADO44	4	3	3	1	1	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	2	3	3
ENCUESTADO45	3	3	1	1	1	4	1	1	4	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
ENCUESTADO46	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
ENCUESTADO47	3	3	2	2	1	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	5	3	2	4	3	1	3	3	1	1	1	1
ENCUESTADO48	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	1	3	3	3
ENCUESTADO49	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	2	4	2	1	2	1	1	1	1	3
ENCUESTADO50	3	3	3	2	1	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	2	2	4	3	4	4	3	1	3	3	2	2	2	3
ENCUESTADO51	5	3	3	3	3	4	2	2	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3
ENCUESTADO52	3	1	1	1	1	5	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	3	2	2	3	1	1	2	2	1	1	1	2
ENCUESTADO53	3	2	1	4	2	4	3	4	5	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	2	4	4	3	3	2	2	4	4	2	2	2	4
ENCUESTADO54	3	3	1	2	1	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3
ENCUESTADO55	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	4
ENCUESTADO56	3	2	1	3	2	3	3	3	4	2	2	4	4	4	2	2	3	3	3	1	4	3	3	3	3	1	1	4	1	1	1	1
ENCUESTADO57	2	1	1	1	2	4	4	4	4	5	2	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	1	2	1	3	2	1	1	3
ENCUESTADO58	2	3	1	1	1	5	5	4	4	5	3	3	1	1	1	1	5	3	1	3	4	1	3	5	1	2	2	5	3	1	1	3
ENCUESTADO59	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	1	3	4	2	2	3	3	2	3	2	1	3	4	
ENCUESTADO60	3	3	3	3	2	3	3	3	5	2	4	4	3	2	4	4	3	4	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4

VARIABLE 2: ORGANIZACIÓN INTELIGENTE																																							
DIMENSIONES	DOMINIO PERSONAL								MODELOS MENTALES							VISIÓN COMPARTIDA							APRENDIZAJE EN EQUIPO							PENSAMIENTO SISTÉMICO									
PREGUNTAS	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	
ENCUESTADO1	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	3	3	5	5	2	4	3	4	5	4	2	2	2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3
ENCUESTADO2	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	2	4	3	5	5	5	5	2	4	4	4	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	
ENCUESTADO3	5	5	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	2	
ENCUESTADO4	4	4	5	4	4	5	2	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	2	
ENCUESTADO5	5	3	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	1	2	1	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	
ENCUESTADO6	4	5	5	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	4	2	
ENCUESTADO7	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	
ENCUESTADO8	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	5	3	
ENCUESTADO9	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	4	3	3	5	5	4	4	3	5	2	1	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	
ENCUESTADO10	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	4	4	3	3	2	
ENCUESTADO11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
ENCUESTADO12	5	4	5	5	3	3	4	2	3	3	5	5	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	
ENCUESTADO13	5	5	5	4	4	3	3	1	3	3	5	3	3	3	5	3	3	4	4	3	5	4	2	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	
ENCUESTADO14	5	4	5	5	3	5	4	2	3	3	5	2	3	2	4	4	3	3	4	5	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	
ENCUESTADO15	3	4	5	4	5	3	3	3	3	1	5	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	1	4	5	3	4	3	5	1	
ENCUESTADO16	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
ENCUESTADO17	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	1	1	2	1	2	2	5	5	2	4	4	4	2	
ENCUESTADO18	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	5	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	
ENCUESTADO19	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
ENCUESTADO20	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	4	4	3	4	5	3	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	
ENCUESTADO21	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
ENCUESTADO22	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	
ENCUESTADO23	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	
ENCUESTADO24	3	4	4	5	5	5	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	
ENCUESTADO25	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	3	5	5	5	1	1	5	5	4	1	1	1	5	1	5	3	1	1	4		
ENCUESTADO26	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	2	3	3	5	5	4	5	3	5	1	
ENCUESTADO27	5	5	5	5	4	5	5	3	2	3	5	5	4	3	5	5	3	4	4	3	4	3	2	1	1	2	3	3	1	2	1	3	2	4	3	1	1	2	
ENCUESTADO28	4	4	4	5	4	5	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
ENCUESTADO29	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	2	4	4	4	1	2	1	
ENCUESTADO30	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4		
ENCUESTADO31	3	3	3	4	3	4	3	3	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	2	2	2	2	1	2	1	4	3	4	4	2	2	2	
ENCUESTADO32	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	5	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	5	3	3	3	
ENCUESTADO33	4	5	5	5	4	5	4	3	3	2	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3

VARIABLE 2: ORGANIZACIÓN INTELIGENTE																																																																					
DIMENSIONES	DOMINIO PERSONAL								MODELOS MENTALES								VISIÓN COMPARTIDA								APRENDIZAJE EN EQUIPO								PENSAMIENTO SISTÉMICO																																				
PREGUNTAS	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70																															
ENCUESTADO34	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3																																
ENCUESTADO35	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3																														
ENCUESTADO36	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3																															
ENCUESTADO37	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	2	1	1	4	2	3	3	2	4	2																															
ENCUESTADO38	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4																															
ENCUESTADO39	4	4	5	5	5	4	1	2	2	2	3	4	2	2	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3																															
ENCUESTADO40	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	4	2	3	2	3																															
ENCUESTADO41	4	3	3	4	3	4	5	5	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	2	3	2	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4																																
ENCUESTADO42	5	4	5	5	5	5	4	3	1	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1																															
ENCUESTADO43	5	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	5	3	4	4	5	2	2	2	5	4	3	2	2	3	4	4	4	1	2	1	4	4	4	2	2	2	3																															
ENCUESTADO44	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3																															
ENCUESTADO45	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	1																															
ENCUESTADO46	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3																															
ENCUESTADO47	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	5	1	2	3	4	4	3	3	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	4	3	4	4	1	3	1																															
ENCUESTADO48	3	5	5	5	4	5	5	3	3	3	5	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2																															
ENCUESTADO49	5	5	4	5	4	4	4	2	3	3	5	3	1	1	4	5	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	1	3	3																																
ENCUESTADO50	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3																																
ENCUESTADO51	4	3	4	5	5	3	1	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	3	2	4	3	3	3	3	3	4																																
ENCUESTADO52	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	2	1	3	3	1	1	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	2	3	2																															
ENCUESTADO53	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4																															
ENCUESTADO54	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3																															
ENCUESTADO55	5	5	5	5	5	5	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	3																															
ENCUESTADO56	4	4	4	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3																															
ENCUESTADO57	4	4	4	4	5	5	4	3	2	3	4	2	4	5	5	3	4	2	3	2	4	3	1	2	2	2	5	2	2	3	1	5	1	5	5	2	1	4																															
ENCUESTADO58	5	5	4	5	5	4	3	3	2	3	5	2	1	1	5	1	3	4	4	4	5	5	5	3	1	1	1	1	2	1	1	5	4	1	1	1	1	5																															
ENCUESTADO59	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	1	3	2	3	4	3	3	2	3	2																															
ENCUESTADO60	4	5	5	4	5	3	4	3	3	3	4	3	2	3	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4																																

ANEXO N° 5: BASE DE DATOS ENCUESTA PILOTO

VARIABLE 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO																																
DIMENSIONES	SOCIALIZACIÓN										EXTERNALIZACIÓN							COMBINACIÓN							INTERNALIZACIÓN							
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
ENCUESTADO1	3	1	1	1	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	3	4	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3
ENCUESTADO2	5	3	1	1	2	4	5	5	4	3	4	5	1	1	4	4	3	3	4	1	4	5	4	5	1	1	3	5	3	2	1	2
ENCUESTADO3	3	3	1	1	1	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	3	4	3	1	2	2	2	1	3	4
ENCUESTADO4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
ENCUESTADO5	4	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	2	3	3	5	3	3	2	3	3
ENCUESTADO6	3	2	1	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4
ENCUESTADO7	4	2	1	1	1	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	2	2	2	2	3	1	3	2	4	4	3	4	3	4
ENCUESTADO8	5	3	1	2	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	2	2	2	4	2	2	4	3	4	4	2	1	3	2	2	1	3	4
ENCUESTADO9	5	4	1	1	3	5	3	5	5	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2
ENCUESTADO10	5	3	1	4	3	3	3	3	4	4	3	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3
ENCUESTADO11	5	4	1	1	1	3	3	3	4	1	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	5	5	5	5	5	1	4	4	1	4	3	4
ENCUESTADO12	3	1	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	1	2	3	1	1	1	2
ENCUESTADO13	3	3	1	3	1	5	3	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	2	4	3	4	4	4	4
ENCUESTADO14	5	3	2	5	2	4	3	4	5	1	5	5	4	4	4	5	5	3	5	3	5	4	4	3	3	1	4	4	3	2	3	4
ENCUESTADO15	4	3	3	2	2	4	1	3	4	1	5	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	5	2	3	5	3	5

VARIABLE 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO																																						
DIMENSIONES	DOMINIO PERSONAL								MODELOS MENTALES							VISIÓN COMPARTIDA						APRENDIZAJE EN EQUIPO							PENSAMIENTO SISTÉMICO									
PREGUNTAS	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
ENCUESTADO1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	2
ENCUESTADO2	5	5	5	1	4	4	4	1	3	3	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	1	4	3	5	5	3	5	4	5	5
ENCUESTADO3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3
ENCUESTADO4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
ENCUESTADO5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
ENCUESTADO6	4	5	5	5	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3
ENCUESTADO7	5	5	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
ENCUESTADO8	5	5	5	4	2	3	4	2	5	3	5	4	3	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	1	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3
ENCUESTADO9	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4
ENCUESTADO10	5	4	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
ENCUESTADO11	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5
ENCUESTADO12	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2
ENCUESTADO13	5	5	5	5	3	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	1	3	3	5	4
ENCUESTADO14	5	4	5	5	5	4	5	1	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3	3	5	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4
ENCUESTADO15	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	2	2	2	3	2	1	4	3	2	5	3	4	3

ANEXO N° 6: CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Estimado colaborador, su opinión acerca de la gestión del conocimiento y la organización inteligente de la SUNAT, es muy importante para fundamentar los fines que persigue el trabajo de investigación.

INTRUCCIONES

Para cada pregunta, escriba en el recuadro el número que considere de acuerdo a su criterio de opinión. Utilice la siguiente escala:

SIEMPRE: 5 CASI SIEMPRE: 4 ALGUNAS VECES: 3 CASI NUNCA: 2 NUNCA: 1

N°	V1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
1	Usted asiste a eventos de capacitación organizados por su institución.	
2	Usted asiste a eventos de capacitación local organizados por otras entidades públicas o privadas	
3	Usted asiste a eventos de capacitación internacional organizados por otras entidades públicas o privadas	
4	Usted asiste a eventos en los que participan todas las unidades orgánicas de la organización.	
5	Usted asiste a eventos externos no institucionales organizados por sus colegas.	
6	En la Organización, usted aprende sus actividades mediante la observación.	
7	Para la realización de sus funciones, usted imita las prácticas realizadas por aquellos colaboradores de mayor antigüedad laboral.	
8	Usted pone en práctica las actividades que ha podido imitar	
9	En la organización usted comparte con todos sus colegas las experiencias, investigaciones o nuevos conocimientos que ha adquirido	
10	En la organización usted comparte sus experiencias, investigaciones o nuevos conocimientos sólo con los colegas que lo busquen para ello	
11	Es habitual en la organización el intercambio de ideas entre todos los colaboradores de la institución.	
12	Es habitual que usted dialogue con sus colegas sobre sus experiencias laborales.	
13	Usted hace uso de metáforas (simbolismos) o analogías (semejanza entre dos cosas) para facilitar la comprensión de sus funciones	
14	Cuando usted dialoga hace uso de metáforas (simbolismos) o analogías (semejanza entre dos cosas) para crear conceptos e ideas.	
15	En la Organización, se promueve la reflexión grupal entre los colegas con el fin de mejorar los procesos institucionales.	
16	En la organización se promueve la reflexión grupal para una mejor comprensión de las funciones.	
17	En la organización es un requerimiento que las mejores prácticas se plasmen en documentos que las detallen.	
18	Se permite a los colaboradores un alto nivel de iniciativa en el trabajo cotidiano.	
19	Usted recibe actualizaciones de cursos dictados por los colaboradores de la organización	
20	Usted recibe actualizaciones de cursos dictados por agentes externos.	
21	La organización difunde de manera continua información interna para conocimiento de sus colaboradores.	
22	Usted utiliza el correo electrónico para compartir conocimiento útil para su aprendizaje	
23	Usted intercambia y combina conocimientos a través de los documentos emitidos por la institución.	
24	Usted utiliza el intranet de la institución para su aprendizaje.	
25	Usted participa de reuniones o diálogos para intercambiar información y/o producir nuevos conceptos.	
26	Usted ha realizado trabajos de investigación en la organización.	
27	En la organización, la creación de procesos y/o lineamientos institucionales es accesible a todos los colaboradores de la institución.	
28	En la organización, se alientan concursos internos de creación de propuestas y/o lineamientos institucionales.	
29	Usted ha realizado sus propias propuestas para la mejora de los procesos institucionales.	
30	Usted después de haber sido participe de las propuestas o lineamientos de mejora de la organización, ha dejado por escrito la experiencia adquirida de las actividades asignadas.	
31	Usted después de haber revisado los documentos producidos en la organización sugiere las propuestas y/o modificaciones necesarias de mejora.	
32	Usted comparte sus experiencias al aplicar nuevas formas de trabajo producto del ejercicio de nuevos procedimientos y/o funciones emitidos por la organización.	

N°	V1: ORGANIZACIÓN INTELIGENTE	
33	Al realizar sus labores diarias en la organización, usted es consciente de sus metas personales laborales.	
34	En la organización usted realiza las actividades necesarias para conseguir sus objetivos profesionales	
35	Usted realiza todos los esfuerzos necesarios para poder lograr sus objetivos o metas laborales.	
36	Usted reconoce que para la consecución de sus objetivos profesionales requiere de tolerancia, perseverancia y paciencia	
37	Usted domina la ansiedad, frustración y demás sentimientos negativos producidos cuando no logra sus objetivos o metas laborales	
38	Usted conoce y es consciente de las oportunidades que le ofrece el entorno para conseguir sus objetivos o metas.	
39	Usted concentra más su esfuerzo en perseguir el logro de sus principales objetivos profesionales.	
40	Usted evalúa situaciones en el trabajo en base a la intuición	
41	Usted asiste a cursos o eventos de capacitación relacionados a las funciones que realiza en su organización.	
42	En la organización, usted aporta ideas novedosas en relación a su trabajo.	
43	A fin de tener los juicios suficientes para tomar una decisión, usted necesita indagar o informarse	
44	En la organización, usted se expresa libremente delante de los demás, independientemente de su escala organizacional	
45	Si en una reunión una persona plantea una idea, usted pide que se argumente.	
46	Cada vez que se encuentra en una reunión, usted expone y argumenta sus ideas ante los demás.	
47	Usted es coherente entre lo que dice y lo que hace acerca de cómo deberían realizarse las cosas	
48	Existe un compromiso de su parte con los proyectos institucionales de largo plazo.	
49	Los colaboradores mantienen una relación de confianza y armonía con su entorno.	
50	Existe coherencia entre el objetivo de la institución y las actividades que realiza.	
51	Las funciones que usted realiza en la institución se relacionan con sus objetivos profesionales.	
52	Usted se siente motivado en lograr los objetivos institucionales.	
53	Usted realiza sus actividades laborales por convicción mas no por el mandato de sus superiores.	
54	En la organización las normas, procedimientos, reglamentos, etc contribuyen al logro los objetivos institucionales.	
55	La organización le otorga intervalos de tiempo necesarios para el intercambio de información.	
56	La organización propicia un clima propicio para el intercambio de información entre sus trabajadores.	
57	Los colaboradores de la institución discuten sobre los principales problemas en las reuniones convocadas por el superior inmediato.	
58	Las críticas expresadas en las reuniones son asumidas de forma constructiva.	
59	Los colaboradores de la institución manifiestan su postura respecto a un tema a pesar de ser una opinión contraria al resto.	
60	Los colaboradores de la institución asumen la crítica como algo necesario para la mejora de sus funciones.	
61	La organización promueve el desarrollo de actividades orientadas a reflexionar sobre el éxito o fracaso de sus acciones.	
62	En la organización se realizan a menudo reuniones para tratar los problemas complejos.	
63	La organización permite poner en práctica las experiencias exitosas de otras instituciones.	
64	Los colaboradores de la institución buscan dar solución inmediata a los problemas que aparecen.	
65	Durante las reuniones, los colaboradores de la organización buscan encontrar el origen a los problemas.	
66	En la organización, se plantean a menudo las mismas soluciones frente a los problemas.	
67	En la organización, se promueven las soluciones a los problemas consultando a las personas con mayores competencias.	
68	Las capacidades de los colaboradores son tomadas en cuenta al momento que la organización emprende una actividad.	
69	Cuando en la organización se analiza un problema, se busca identificar dónde fue generado	
70	Cuando en la organización se ejecuta una tarea, se busca identificar que los colaboradores tengan las herramientas necesarias.	

ANEXO 7

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SOCIALIZACIÓN							
1	Usted asiste a eventos de capacitación organizados por su institución.							
2	Usted asiste a eventos de capacitación internacional organizados por otras entidades públicas o privadas.							
3	Usted asiste a eventos de capacitación internacional organizados por otras entidades públicas o privadas							
4	Usted asiste a eventos institucionales en los que participan todas las unidades orgánicas de la organización.							
5	Usted asiste a eventos externos no institucionales organizados por sus colegas							
6	En la Organización, usted aprende sus actividades mediante la observación.							
7	Para la realización de sus funciones, usted imita las prácticas realizadas por aquellos colaboradores de mayor antigüedad laboral.							
8	Usted pone en práctica las actividades que ha podido imitar.							
9	En la organización usted comparte con todos sus colegas las experiencias, investigaciones o nuevos conocimientos que ha adquirido.							
10	En la organización usted comparte sus experiencias, investigaciones o nuevos conocimientos sólo con los colegas que lo busquen para ello.							
	EXTERIORIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Es habitual en la organización el intercambio de ideas entre todos los colaboradores de la institución.							
12	Es habitual que usted dialogue con sus colegas sobre sus experiencias laborales.							
13	Usted hace uso de metáforas (simbolismos) o analogías (semejanza entre dos cosas) para facilitar la comprensión de sus funciones							

14	Cuando usted dialoga hace uso de metáforas (simbolismos) o analogías (semejanza entre dos cosas) para crear conceptos e ideas.							
15	En la Organización, se promueve la reflexión grupal entre los colegas con el fin de mejorar los procesos institucionales.							
16	En la organización se promueve la reflexión grupal para una mejor comprensión de las funciones.							
17	En la organización es un requerimiento que las mejores prácticas se plasmen en documentos que las detallen.							
	COMBINACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Se permite a los colaboradores un alto nivel de iniciativa en el trabajo cotidiano.							
19	Usted recibe actualizaciones de cursos dictados por los colaboradores de la organización.							
20	Usted recibe actualizaciones de cursos dictados por agentes externos.							
21	La organización difunde de manera continua información interna para conocimiento de sus colaboradores.							
22	Usted utiliza el correo electrónico para compartir conocimiento útil para su aprendizaje							
23	Usted intercambia y combina conocimientos a través de los documentos emitidos por la institución.							
24	Usted utiliza el intranet de la institución para su aprendizaje.							
25	Usted participa de reuniones o diálogos para intercambiar información y/o producir nuevos conceptos.							
	INTERIORIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Usted ha realizado trabajos de investigación en la organización.							
27	En la organización, la creación de procesos y/o lineamientos institucionales es accesible a todos los colaboradores de la institución.							
28	En la organización, se alientan concursos internos de creación de propuestas y/o lineamientos institucionales.							
29	Usted ha realizado sus propias propuestas para la mejora de los procesos institucionales.							

30	Usted después de haber sido partícipe de las propuestas o lineamientos de mejora de la organización, ha dejado por escrito la experiencia adquirida de las actividades asignadas.	✓		✓		✓	
31	Usted después de haber revisado los documentos producidos en la organización sugiere las propuestas y/o modificaciones necesarias de mejora.	✓		✓		✓	
32	Usted comparte sus experiencias al aplicar nuevas formas de trabajo producto del ejercicio de nuevos procedimientos y/o funciones emitidos por la organización.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 17 de 10 del 2026

Apellidos y nombres del juez evaluador: MUNOZ SANCHEZ JOSE DNI: 09536783

Especialidad del evaluador: DOCENTE POSGRADO UCY - GESTION PUBLICA

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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


 José Muñoz

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DOMINIO PERSONAL							
1	Al realizar sus labores diarias en la organización, usted es consciente de sus metas personales laborales.							
2	En la organización usted realiza las actividades necesarias para conseguir sus objetivos profesionales							
3	Usted realiza todos los esfuerzos necesarios para poder lograr sus objetivos o metas laborales.							
4	Usted reconoce que para la consecución de sus objetivos profesionales requiere de tolerancia, perseverancia y paciencia							
5	Usted domina la ansiedad, frustración y demás sentimientos negativos producidos cuando no logra sus objetivos o metas laborales							
6	Usted conoce y es consciente de las oportunidades que le ofrece el entorno para conseguir sus objetivos o metas.							
7	Usted concentra más su esfuerzo en perseguir el logro de sus principales objetivos profesionales.							
8	Usted evalúa situaciones en el trabajo en base a la intuición.							
	MODELOS MENTALES							
9	Usted asiste a cursos o eventos de capacitación relacionados a las funciones que realiza en su organización.							
10	En la organización, usted aporta ideas novedosas en relación a su trabajo.							
11	A fin de tener los juicios suficientes para tomar una decisión, usted necesita indagar o informarse							
12	En la organización, usted se expresa libremente delante de los demás, independientemente de su escala organizacional.							
13	Si en una reunión una persona plantea una idea, usted pide que se argumente.							
14	Cada vez que se encuentra en una reunión, usted expone y argumenta sus ideas ante los demás.							
15	Usted es coherente entre lo que dice y lo que hace acerca de cómo deberían realizarse las cosas.							

VISION COMPARTIDA		Si	No	Si	No	Si	No	
16	Existe un compromiso de su parte con los proyectos institucionales de largo plazo.							
17	Los colaboradores mantienen una relación de confianza y armonía con su entorno.							
18	Existe coherencia entre el objetivo de la institución y las actividades que realiza.							
19	Las funciones que usted realiza en la institución se relacionan con sus objetivos profesionales.							
20	Usted se siente motivado en lograr los objetivos institucionales.							
21	Usted realiza sus actividades laborales por convicción más no por el mandato de sus superiores.							
22	En la organización las normas, procedimientos, reglamentos, etc contribuyen al logro los objetivos institucionales.							
APRENDIZAJE EN EQUIPO		Si	No	Si	No	Si	No	
23	La organización le otorga intervalos de tiempo necesarios para el intercambio de información.							
24	La organización propicia un clima propicio para el intercambio de información entre sus trabajadores.							
25	Los colaboradores de la institución discuten sobre los principales problemas en las reuniones convocadas por el superior inmediato.							
26	Las críticas expresadas en las reuniones son asumidas de forma constructiva.							
27	Los colaboradores de la institución manifiestan su postura respecto a un tema a pesar de ser una opinión contraria al resto.							
28	Los colaboradores de la institución asumen la crítica como algo necesario para la mejora de sus funciones.							

29	La organización promueve el desarrollo de actividades orientadas a reflexionar sobre el éxito o fracaso de sus acciones.	✓		✓		✓	
30	En la organización se realizan a menudo reuniones para tratar los problemas complejos.	✓		✓		✓	
31	La organización permite poner en práctica las experiencias exitosas de otras instituciones.	✓		✓		✓	
PENSAMIENTO SISTÉMICO		Si	No	Si	No	Si	No
32	Los colaboradores de la institución buscan dar solución inmediata a los problemas que aparecen.	✓		✓		✓	
33	Durante las reuniones, los colaboradores de la organización buscan encontrar el origen a los problemas.	✓		✓		✓	
34	En la organización, se plantean a menudo las mismas soluciones frente a los problemas.	✓		✓		✓	
35	En la organización, se promueven las soluciones a los problemas consultando a las personas con mayores competencias.	✓		✓		✓	
36	Las capacidades de los colaboradores son tomadas en cuenta al momento que la organización emprende una actividad.	✓		✓		✓	
37	Cuando en la organización se analiza un problema, se busca identificar dónde fue generado.	✓		✓		✓	
38	Cuando en la organización se ejecuta una tarea, se busca identificar que los colaboradores tengan las herramientas necesarias.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 17 de 10 del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Muñoz Saizán José DNI: 09536793

Especialidad del evaluador: Docente Posgrado - UCV - Gestión Pública

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

