



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el
desempeño laboral de Petromont, Talara 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Monteverde Oleden, Edson Yair (ORCID: 0000-0003-2923-5711)

ASESOR:

Dr. Salazar, Elmer Bagner (ORCID: 0000-0002-8889-9676)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

PIURA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

A mi amada esposa Marianela por su infatigable afán y amor para que sea una mejor persona, a mis hijos que son mi mejor regalo de vida. A mis padres Charo y Román quienes sabiamente y con amor me enseñaron que el camino se hace al andar, y a mis abuelos Bertha y Guillermo, quienes fueron el mayor ejemplo de sabiduría y de amor.

AGRADECIMIENTOS

A mi gran amigo Elvis Albán, por su amistad y apoyo total en el desarrollo de mi trabajo de investigación, a cada uno de los docentes de la UCV que tuve el honor de conocer en todo el tiempo la maestría.

Mención especial al Dr. Elmer Salarial, mi asesor de tesis, por sus aportes y paciencia en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Índice de contenidos

CARÁTULA	
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de Figuras.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de la investigación	19
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.....	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
3.5. Procedimientos	25
3.6. Métodos de análisis de datos.....	26
3.7. Aspectos éticos	26
IV. RESULTADOS	27
V. DISCUSIÓN.....	54
VI. CONCLUSIONES	59
VII. RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS.....	61
Anexos	

Índice de tablas

Beneficios de la gestión del conocimiento para la organización y sus miembros..	11
Contrastes entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito	12
Condiciones para el proceso de creación del conocimiento organizacional.....	14
Población.....	21
Escala de ponderación del cuestionario para la recolección de datos	23
Validez del instrumento	24
Característica de la dimensión socialización de la variable independiente	27
Característica de la dimensión externalización de la variable independiente.....	28
Característica de la dimensión combinación de la variable independiente	29
Característica de la dimensión internalización de la variable independiente.....	30
Ficha documentaria del proceso actual de gestión del conocimiento.....	33
Estrategias y acciones para diseñar el sistema gestión del conocimiento	35
Característica de la dimensión conocimientos de la variable dependiente	37
Característica de la dimensión productividad de la variable dependiente	38
Característica de la dimensión calidad del trabajo de la variable dependiente	39
Actividades para garantizar las condiciones del sistema	44
Fases del desarrollo del proceso SECI	46
Presupuesto para implementar el sistema de gestión del conocimiento	53
Operacionalización de Variables	78

Índice de Figuras

Cuatro formas de conversión del conocimiento.....	13
Cinco fases del proceso de creación de conocimiento de Nonaka & Takeuchi	15
Factores para un desempeño esperado.....	17
Procedimiento de elaboración del trabajo de investigación.....	25
Diagrama de Ishikawa del diagnóstico situacional	31
Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para Petromont.....	41
Organigrama del comité del conocimiento	42
Subprocesos del sistema de gestión del conocimiento	43
Etapas del proceso de evaluación del desempeño	49
Fases de la creación del conocimiento	50
Cronograma de implementación del sistema de gestión del conocimiento para Petromont.....	52

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo plantear un sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de la empresa Petromont, Talara 2021.

Para lograr con el objetivo planeado la metodología de investigación que se utilizó fue con un enfoque mixto, de tipo aplicada con un diseño no experimental de tipo propositiva. Respecto a los instrumentos para la recolección de datos, para el enfoque cuantitativo se aplicó una encuesta a 12 trabajadores de los niveles gerenciales y jefaturas, y para el enfoque cualitativo se entrevistó al Gerente General y Superintendente de Administración, para recopilar información respecto a la gestión del conocimiento y el desempeño laboral.

Se concluyó que Petromont no cuenta con procesos convergentes y sistematizados para la creación del conocimiento organizacional. Si bien, cuenta con herramientas relacionadas a mejorar las capacidades de sus trabajadores, estas trabajan de manera aislada y no son los suficientemente consistentes, lo que está impactando en el desempeño laboral de sus trabajadores.

Por tal razón, se propone un sistema de gestión de conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi, uno de los más difundidos y utilizados por su facilidad de implementación y adaptabilidad a cualquier tipo de organización.

Palabras Claves: Gestión del conocimiento, Desempeño Laboral, Conocimiento organizacional

ABSTRACT

The objective of this research work was to propose a knowledge management system to improve the work performance of the company Petromont, Talara 2021.

In order to achieve the planned objective, the research methodology used was a mixed approach, applied with a non-experimental design of propositional type. Regarding the instruments for data collection, for the quantitative approach, a survey was applied to 12 workers at the managerial and leadership levels, and for the qualitative approach, the General Manager and Superintendent of Administration were interviewed to collect information regarding knowledge management and job performance.

It was concluded that Petromont does not have convergent and systematized processes for the creation of organizational knowledge. Although it has tools related to improving the capabilities of its workers, they work in isolation and are not sufficiently consistent, which is impacting the job performance of its workers.

For this reason, a knowledge management system is proposed based on the Nonaka and Takeuchi model, one of the most widespread and used for its ease of implementation and adaptability to any type of organization.

Key words: Knowledge management, Work performance, Organizational knowledge.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa Petromont, al igual que las demás empresas del sector, viene presentando un cambio generacional, donde más del 70% de colaboradores de las áreas de producción superan los 50 años de edad, quedando un 30% de colaboradores entre edades de 25 – 40 años, quienes tendrán la difícil tarea de afrontar las complejas tareas de mantener niveles óptimos de producción de los pozos petroleros actuales. (Alban, 2020)

(Saavedra & Jiménez, 2014) abordan el tema de la siguiente manera:

“(…) Aproximadamente el 34% de trabajadores experimentados mayores de 50 años han empezado a jubilarse, y un 8% de trabajadores entre 36 y 50 años y con menor experiencia han tenido que abordar proyectos altamente complejos. Esta situación genera retrasos en las entregas, aumento de riesgos y sobrecostos en los proyectos.”

La realidad problemática se ha abordada en distintos ámbitos económicos, siendo el principal objetivo garantizar la formalización, transferencia y enriquecimiento del conocimiento propio de cada industria y organización.

Un estudio a 520 gerentes de empresas manufactureras más importantes de Serbia confirmó que, las empresas de países en vías de desarrollo que cuentan con sistemas de gestión de conocimiento como parte de sus planes estratégicos, obtienen mejores resultados financieros. Empresas que fomentan climas organizacionales basados en la colaboración, logran resultados positivos en la implementación efectiva de los conocimientos y se refleja en el nivel de especialización y conocimientos de sus equipos de trabajo. (Kavalić, M.; Nikolić, M.; Radosav, D.; Stanisavljev, S.; Pečujlija, M., 2021)

Las empresas necesitan redefinir sus modelos de gestión de conocimiento para ayudar a maximizar el desempeño laboral de sus colaboradores. El 82% de las empresas del estudio reconocieron que deben trabajar en vincular el conocimiento con la acción, y el 79% reconoció que deben ser más efectivos en la creación de conocimiento. (Deloitte, 2020)

La Society for Petroleum Engineers (SPE) estimó que la industria del petróleo perderá 231,000 años de experiencia y conocimientos acumulados en los próximos 10 años debido a la jubilación de ingenieros petroleros y personal técnico calificado, y enfatizó en la gestión del conocimiento como el medio para limitar los efectos potencialmente devastadores de la pérdida continua de conocimientos. Además, que, dada las condiciones específicas de la industria, las empresas más importantes en la industria, como: BP, ChevronTexaco, ExxonMobil, Halliburton, entre otras; han adoptado distintas estrategias para asegurar el conocimiento de sus organizaciones, pero tomando como puntos claves prácticas de administración del conocimiento, la transferencia de conocimiento trabajador a trabajador, TIC, estudio de casos. (Grant, 2013)

En Europa, Italia viene implementando políticas públicas de gestión del conocimiento para generar innovación y optimizar el desempeño de los pequeños agricultores de productos orgánicos. El estado pone a disposición plataformas de intercambio de lecciones aprendidas para fomentar la innovación en el cultivo de productos orgánicos, de esta manera los pequeños agricultores reducen sus costos de producción y coexisten en un ámbito de cooperación mutua y dinámica. (Ortolani, Bocci, Barberi, Howlett, & Chable, 2016).

En Brasil, un estudio realizado a líderes del conocimiento de la Petrobras, concluyó que la gestión del conocimiento está relacionado a la creación de valor con énfasis en el desarrollo de las competencias del capital humano. En la “era cognitiva”, las empresas de petróleo y gas requieren una mentalidad de gerenciamiento basada en tres impulsores: velocidad, con cambios en tiempo real, conectividad, asociada a formas y medios de comunicación; e intangibilidad, relacionada con el aumento de la relevancia de los activos intangibles como el conocimiento del capital humano. (Godinho & Carvalho, 2018).

En Colombia, un estudio realizado a cuatro empresas de la ciudad de Medellín para explorar sus modelos de operaciones de conversión del conocimiento basado en el modelo SECI propuesto por Nonaka y Takeuchi, concluyó que las empresas del estudio poseen Sistemas de Gestión de conocimiento alineados a la estrategia corporativa y cumplen un papel fundamental para alcanzar dicha estrategia, también se identificaron que cuentan con cargos claves para el desarrollo del

sistema. Finalmente, el estudio identificó que si bien las empresas poseen sistemas de gestión del conocimiento aún se encuentran en etapa de estabilización y eso dificulta el proceso de socialización y medición de la efectividad del sistema. (Vásquez & Botero, 2017).

En el Perú, las principales compañías nacionales han adoptado el modelo de Universidades Corporativas, las cuales son hub de estudios, que funcionan al interior de las empresas, están sujetas a diferentes objetivos, que responden a los intereses estratégicos de las empresas. Las Universidades Corporativas permite la gestión de los conocimientos claves del negocio y mejoran el desempeño de sus trabajadores. Casos emblemáticos tenemos la UCIC del grupo Intercorp, el grupo Graña y Montero y la Universidad Corporativa de Belcorp (UCB). (El Comercio, 2017).

El artículo ¿En qué consiste la gestión del conocimiento?, refiere a las organizaciones como conglomerados donde los colaboradores están en constante aprendizaje, mediante la observación, transferencia de conocimientos y ejecución de lo aprendido en sus puestos de trabajo; además, resalta la influencia del desarrollo de nuevos conocimientos y aprendizajes. "(...) Así, hay organizaciones en constante aprendizaje. En cambio, las empresas que no desarrollan una cultura de aprendizaje terminan quebrando". (Arbaiza, 2017)

En ese sentido se plantea la siguiente pregunta: ¿De qué manera una propuesta de sistema de gestión del conocimiento mejorará el desempeño laboral de los colaboradores de Petromont, Talara 2021?

El objetivo general de este trabajo de investigación es: Plantear un sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de la empresa Petromont, Talara 2021. Para el cumplimiento del objetivo general, es necesario cumplir con los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Petromont, Talara 2021, Determinar las estrategias requeridas para la diseñar la propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de la empresa Petromont, Talara 2021 y Evaluar el desempeño de los trabajadores de Petromont, Talara 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de trabajos de investigación.

Wahab, Bahar, & Mat Radzi (2021) en la investigación “An inquiry on knowledge management in third-party logistics companies”. Los autores realizaron una investigación cualitativa mediante el estudio de casos a tres de las principales empresas logísticas de Malasia. El estudio determinó que todas las empresas ejecutan las cinco actividades del proceso de gestión de conocimiento de Bahar & Bahr (2017), Crear, clasificar, almacenar, compartir y aplicar. Los autores encontraron como fuentes de creación de conocimiento, el intercambio de información entre trabajadores y clientes, documentación e investigación de tendencias de gestión de conocimiento.

Hasballah (2020) en la investigación “The influence of knowledge management on lecturer performance through job satisfaction in Iskandarmuda University, 2020”. Mediante un enfoque cuantitativo entrevistó a 55 profesores. El investigador concluyó que una efectiva gestión del conocimiento tiene un efecto en la satisfacción laboral y en consecuencia se obtienen mayores desempeños laborales. Además, mencionó que la aplicación de la gestión del conocimiento como proceso puede ayudar a las organizaciones a identificar, seleccionar, organizar, difundir y transferir información y experiencias relevantes para el logro de las metas organizacionales.

Rocha (2020) en la investigación “La gestión del conocimiento y el impacto en el desempeño laboral: Propuesta metodológica para las industrias desarrolladoras de software de la ciudad de Guayaquil”. Propuso promover entre los desarrolladores de software el uso de sistemas de gestión del conocimiento para mejorar su desempeño y generar responsabilidad institucional. Mediante un estudio cuantitativo, los resultados que obtuvo fue que el 75% de los encuestados están “de acuerdo” en que la gestión del conocimiento contribuye en el logro de sus metas.

Bautista (2019) en la investigación “Establecimiento de bases para desarrollar un proyecto de gestión del conocimiento en la industria de la refinación del petróleo”. Abordó la problemática respecto a la capacidad de gestión de activos

tecnológicos de los trabajadores próximos a jubilarse versus la que tienen los trabajadores nuevos. Se realizó un diagnóstico de factores internos y externos y a partir de los resultados, establecer estrategias de gestión de conocimiento. Una de las conclusiones fue la necesidad de utilizar herramientas tecnológicas que aseguren la transferencia de conocimiento al personal operativo de las refinerías de PEMEX (Petróleos Mexicanos), y cuyo alcance es desde el desarrollo de competencias claves, hasta la certificación del aprendizaje.

Sarren & Mishra (2016) en la investigación “Talent Management and Its impact in performance of organizations. Universidad Amity, India”, concluyó que las organizaciones que mejoran sus prácticas de aprendizaje y desarrollo de talento, tienen trabajadores más motivados y, por ende, obtienen mejores desempeños en sus trabajadores.

En el ámbito nacional, también se han realizado investigaciones importantes:

Noemi (2021) en su investigación “Gestión del conocimiento en los procesos administrativos de una universidad privada de Lima, 2020”, en cuya investigación de diseño no experimental, de corte transversal, correlacional – causal, la autora determinó que el modelo de gestión de desempeño de la universidad privada de estudio tiene influencia significativa en el proceso administrativo. Así también, la gestión del conocimiento conduce al fortalecimiento del liderazgo, fomenta un ambiente laboral empático y de crecimiento, y, en consecuencia, mejora el desempeño de los trabajadores.

Pinco (2020) en su investigación “Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en los colaboradores de los establecimientos comerciales de insumos agrícolas - Región Junin, 2018”. Mediante ésta investigación, la autora puso énfasis en las posibilidades que tienen los microempresarios por gestionar el conocimiento; conocer, identificar, capturar y compartir la información útil que les permita a sus trabajadores incrementar su desempeño laboral. La autora recomendó a los directivos de los establecimientos comerciales, establecer un sistema basado en la gestión de procesos que permitan la conversión del conocimiento tácito a explícito.

Arias & Mejía (2020) en su artículo de investigación “Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru”, estudia como la

aplicación, por dos instituciones universitarias privadas, de una política adecuada de gestión del conocimiento en un contexto de pandemia es un factor crítico de éxito para promover la enseñanza y la investigación. Los autores mencionan que el proceso de gestión de conocimiento requiere de tareas eficaces para poder gestionar lo intangible, lo cual podemos encontrarlo en las siguientes categorías: **Habilidades de expertos**; este conocimiento está disponible en los líderes, y debe obtenerse a través de la experiencia o la educación. **Lecciones aprendidas**; esto es, el éxito o fracaso de proyectos similares en el pasado. **Documentos de conocimiento**; conocimiento explícito codificado para uso futuro. **Datos**; “Hechos o cifras obtenidos de operaciones, experimentos o encuestas, almacenadas en una base de datos para la toma de decisiones.

Cutipa (2019) en la investigación “Gestión del conocimiento en el desarrollo profesional de los servidores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente, año 2018”, mediante un tipo de investigación con enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, el autor concluye que la gestión del conocimiento influye, según análisis de correlación de Spearman con 0.7762, en el desarrollo profesional de los servidores. El autor conceptualizó el desarrollo profesional como el proceso de integración del aprendizaje con el trabajo realizado.

Rivero (2019) en la investigación “Modelo de gestión del conocimiento basado en el enfoque ágil para mejorar la producción en las empresas”. Propone un modelo de gestión del conocimiento para mejorar la productividad de las áreas relacionadas al desarrollo del producto final en empresas industriales. Mediante una investigación de tipo aplicada, la autora concluyó que mediante la formación de equipos de trabajo y el uso de un lenguaje de conocimiento estándar para facilitar el intercambio y documentación de conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas, se puede mejorar las competencias y la productividad del personal.

Vizcarra (2018) en la investigación “Gestión del conocimiento y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, Moquegua 2018”. El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto. La

investigación fue descriptiva correlacional con un diseño no experimental, concluyó que, ambas variables tienen una correlación directa. Además, dentro de sus recomendaciones, propuso la implementación de un programa de inducción y taller de integración que generen la socialización del conocimiento.

Huamán (2018) en su investigación “Gestión del conocimiento y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Yanatile Provincia de Calca 2018”. El objetivo de su trabajo fue establecer el grado de relación entre gestión del conocimiento y desempeño laboral de los servidores públicos en la municipalidad Distrital de Yanatile Provincia de Calca. la investigación fue no experimental descriptivo correlacional. Recopiló información de una muestra de 60 servidores públicos, y concluyó que la gestión del conocimiento está asociado al buen desempeño laboral de los servicios públicos.

Silva (2017) en la investigación “Aplicación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú”. Señala que un estilo de liderazgo vertical genera problemas en el éxito de un modelo de gestión de desempeño al restringir la participación activa de los colaboradores en el proceso de creación y socialización del conocimiento; además, este estilo de liderazgo generaba malestar y baja productividad en los trabajadores.

Ramos (2017) es la investigación “Gestión del conocimiento y desempeño laboral en los docentes de la facultad de ciencias y humanidades de la Universidad Cesar Vallejo, Sede Lima norte”. El objetivo de su investigación fue determinar la relación de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en los docentes de la facultad de Ciencias y Humanidades, Lima Norte. La investigación fue no experimental de nivel correlacional de corte transacción. Encuestó a ochenta docentes. Concluyó que los docentes encuestados reconocieron la relación positiva entre ambas variables. Asimismo, determinó que un mayor énfasis en el desarrollo y socialización del conocimiento genera mejores resultados de rendimiento de los docentes.

En el ámbito local, referimos los siguientes trabajos de investigación:

(Cornejo, 2021) en la investigación “Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax, Piura 2021”. El objetivo de su trabajo de investigación fue elaborar un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax Piura 2021, para lo cual realizó una investigación descriptiva, con un diseño no experimental de corte transversal y propositivo; no experimental. La autora concluyó que un plan de capacitación mejora el desempeño laboral y en consecuencia la productividad de los trabajadores de la empresa en estudio; asimismo, concluyó que los planes de capacitación, se convierten en herramientas importantes para eliminar debilidades, amenazas y deficiencias que puedan tener las organizaciones.

Valladolid (2021) en la investigación “Gestión del conocimiento y calidad del servicio en la municipalidad provincial de Morropón Piura”. Mediante una investigación básica con un diseño no experimental correlacional, la autora concluyó que los trabajadores al adquirir nuevas capacidades, y que a su vez estas nuevas capacidades puedan socializarse, genera beneficios tanto para la institución como para los trabajadores. Asimismo, recomendó a los funcionarios mayor énfasis en el desarrollo de un sistema de gestión de conocimiento que desarrolle y fortalezca las competencias coligadas a las técnicas de administración, misión y estudios de la información con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Siancas (2020) en la investigación Gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo de los docentes en una Institución Educativa, Sullana, 2019. El objetivo de su trabajo fue determinar cuál es la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo de los docentes de la Institución en estudio. La investigación, cuantitativa, de diseño no experimental, correlacional asociativo. Para la recopilación de los datos realizó una encuesta a dieciséis docentes. Concluye que ambas variables tienen una correlación positiva; además, el 56.3% de los encuestados valoraron el trabajo colaborativo en un nivel eficiente, con un nivel alto de la gestión del conocimiento.

Bruno (2018) en la investigación Mejora del desempeño laboral de los inspectores del área congelados mediante la implementación de un nuevo plan de capacitación en SGS del Perú SAC Paita 2018. El objetivo de su investigación fue determinar el nivel de mejora del desempeño laboral de los inspectores del área de

congelados a través de un plan de capacitación en SGS Del Perú SAC. La investigación fue aplicada, nivel explicativo y experimental. Su trabajo determinó que el desarrollo constante de programas de capacitación impacta positivamente en el rendimiento laboral y que los procesos de capacitación es una parte fundamental de cualquier sistema de gestión de desempeño.

Los trabajos de investigación presentados sirven de sustento teórico-práctico sobre los beneficios que pueden tener las organizaciones que gestionar el conocimiento organizacional y como impacta en el desempeño laboral sin importar su procedencia o rubro. Avendaño & Flores (2016) menciona que uno de los desafíos de los últimos tiempos para las empresas, es tener la capacidad de socializar el conocimiento que cada trabajador dispone, y, además, crear una cultura de colaboración que beneficie el desarrollo del patrimonio intelectual de la empresa.

A continuación, se desarrollará las bases teóricas de Las variables influyentes del presente trabajo de investigación.

Gestión del Conocimiento

Según Dalkir (2017) la gestión del conocimiento es importante en la economía del conocimiento actual. La creación y transferencia de conocimientos son elementos concluyentes para la competitividad. En efecto, cada vez más, el conocimiento se considera un bien valioso que está integrado en los productos y en el conocimiento tácito de los empleados con gran movilidad. Así también, el autor menciona que mucho del conocimiento que generan las organizaciones no es retenido y termina saliendo “por la puerta falta”.

Según Yániz & González (2017) para explicar el concepto de conocimiento, es importante entender tres variables: **Datos**, según Arias & Aristizábal (2011) referidos a contenido observable y verificable, un hecho, una medida, un nombre, etc.; hasta este momento sin ningún tipo de relación entre ellos. Tradicionalmente el dato se ha definido con un símbolo que aún no ha sido descifrado, una simple observación del estado del mundo o como un hecho bruto, simple y discreto. Cuando estos datos son analizados, relacionados y contextualizados, pasan a convertirse en **información**, y es, este proceso de relacionamiento que permite que

la mera recolección de datos se convierta en información; es decir, una colección de datos relacionados con otras fuentes de información. Finalmente, una vez que la información es procesada y combinada con experiencias a partir de las cuales se pueden obtener patrones y pautas de comportamiento, se convierte en **conocimiento**. Según Nonaka & Takeuchi (1990), la información sólo puede ser generada por individuos, en consecuencia, la creación de conocimiento en una determinada organización amplifica el conocimiento de sus miembros y se convierte en parte esencial del sistema de conocimiento.

Según Nagel (2014) el conocimiento que se genera en un grupo social puede extenderse más allá del conocimiento de sus propios miembros. Así también, la autora menciona que el conocimiento se almacena o recicla en bases de datos y bibliotecas, y se intercambia a través de "la economía del conocimiento". Como muchos recursos, el conocimiento se puede adquirir, utilizar para diversos propósitos y enumerar.

Según Davenport & Prusak (1998), todas las organizaciones competitivas generan y socializan conocimiento. La constante interacción con sus entornos, les permiten adquirir conocimiento y adoptar medidas destinadas a la combinación de conocimientos, experiencias, valores y normas internas. Sin el conocimiento las organizaciones no podrían lograr sus objetivos.

Seaton & Bresó (2001) proponen dos enfoques para agrupar las definiciones de gestión de conocimiento: Enfoque de desarrollo organizacional y el enfoque económico. Una visión holística de las organizaciones, por lo tanto, la principal actividad organizacional debe ser la sistematización de los procesos que involucra la adquisición y generación del conocimiento que los empleados requieren para afrontar los retos actuales y poder anticiparse a los retos futuro. Continuando con Seaton & Bresó (2001) ambos enfoques se complementan; mientras el enfoque organizacional facilita la aceptación de objetivos, metas y estrategias para estimular la creatividad en las políticas de formación de los colaboradores, el enfoque económico ayuda a determinar los recursos económicos necesarios, de esta forma, facilita la interacción entre conocimientos, necesidades, productos y valor agregado.

Según Yániz & González (2018) la gestión del conocimiento es el set de rutinas, técnicas encauzadas para que una organización genere valor a partir del conocimiento del que dispone”.

Por otro lado, Kusumawardhani (2015) menciona el uso de los sistemas de información (SI) para optimizar el proceso de transformación y respaldo. SI, acepta estos datos como recursos para procesarlos y convertirlos en productos de información como salida y gestionarlos hasta que llegue al usuario final.

Importancia de la gestión del conocimiento

Los estudios antes citados evidencian lo relevante del tema para el desempeño de las organizaciones (individual y organizacional), ya que a través de la gestión del conocimiento las organizaciones pueden desarrollar su ventaja competitiva. Según Gates (s.f.): “(...) A company also needs a high corporate IQ – intelligence, knowledge, and expertise of the company – which hinges on the facility to share information widely and enable staff members "to build on each other's ideas". This is partly a matter of storing the past, partly of exchanging current knowledge.”

En el contexto más operativo, la gestión del conocimiento genera beneficios a las empresas y a sus trabajadores:

Tabla 1

Beneficios de la gestión del conocimiento para la organización y sus miembros

Para la organización	Para los miembros
Soluciona problemas con mayor rapidez	Optimiza la ejecución del trabajo y ahorra tiempo.
Difunde buenas prácticas	Reduce los tiempos de búsqueda de información relevante
Aumenta la capacidad de innovación	Ayuda a mantenerse profesionalmente actualizado
Potencia la capacidad competitiva	Ofrece desafíos profesionales en los que aportar el conocimiento propio
Recicla el conocimiento clave ante la salida de un trabajador	Facilita la colaboración con otros colegas.
Facilita la toma de decisiones	Mejora la comprensión de la operativa de la organización.
Mejora la planificación de atracción y formación de los trabajadores	Incremento el rendimiento laboral

Fomenta una cultura de upskilling y reskilling de sus miembros. (Telefonica, s.f.)	Fomenta el auto-aprendizaje
--	-----------------------------

Nota. La tabla resume los beneficios que tiene la gestión del conocimiento, tanto para la organización como para sus miembros. Fuente: Yániz & González (2018)

Modelo de Gestión de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Nonaka y Takeuchi señalan que las organizaciones gestionan su conocimiento mediante el intercambio constante de información de dos tipos; *tácito y explícito*, los autores señalan que la clave del modelo es la transferencia y conversión del conocimiento tácito a explícito.

Dimensiones de creación de conocimiento

Dimensión ontológica: El conocimiento es creado sólo por las personas y no por las organizaciones por sí mismas, en ese sentido, las organizaciones facilitan las herramientas y el contexto adecuado para que sean los propios miembros los generadores del conocimiento, y **dimensión epistemológica:** Distingue ambos tipos de conocimiento. El tácito proviene de las personas y es por naturaleza es complicado de codificar, formalizar y socializar. Por su parte, el conocimiento explícito o "codificado" es aquel que puede socializar mediante un lenguaje formal y ordenado.

Tabla 2

Contrastes entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito

Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
Basado en la experiencia (cuerpo)	Racional (mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (allá y entonces)
Conocimiento análogo (práctica)	Conocimiento digital (teoría)

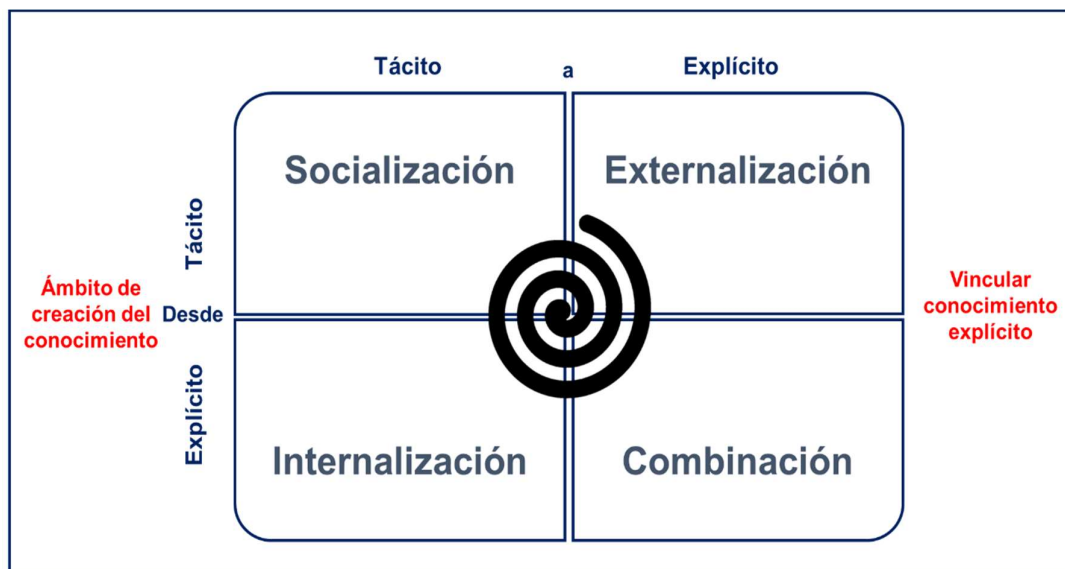
Nota. Cuadro comparativo del conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Fuente: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1999)

Dinámica de conversión del conocimiento

Nonaka y Takeuchi proponen un modelo dinámico de creación del conocimiento, donde existe una interacción y un intercambio entre ambos; lo que significa que el conocimiento se genera y difunde mediante la interacción en un proceso social dinámico que no está confinada al interior de un solo individuo. Además, el proceso no es unidireccional, más bien se produce dentro de una espiral donde la conversión puede ser en cualquier sentido:

Figura 1

Cuatro formas de conversión del conocimiento



Nota. La imagen muestra las cuatro formas de conversión del conocimiento de tácito a explícito según el modelo de Nonaka & Takeuchi. Fuente: Nonaka & Takeuchi, (1999).

Según Nonaka & Takeuchi (1999), se explora el concepto de cada etapa:

Socialización; Se refiere a compartir experiencias y; por tanto, crear conocimiento tácito. Un miembro puede recibir conocimiento tácito sin la necesidad de utilizar un lenguaje en particular; por ejemplo, un joven recién egresado de sus estudios que está realizando prácticas profesionales y que permanentemente interactúa con sus mentores y asimilan una determinada actividad sólo mediante la observación e imitación, por lo tanto, es la experiencia la base para generar

conocimiento táctico. **Exteriorización**; El conocimiento tácito se manifiesta en forma de conceptos. Es un proceso importante de creación de conocimiento, donde todo el conocimiento tácito se transforma en explícito, adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. **Combinación**; A través de este proceso se sistematizan los conceptos adquiridos. Los individuos tienen la capacidad de compartir conocimiento mediante documentos, juntas, conversaciones por distintos medios. **Interiorización**; En esta etapa el conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito, generalmente se realiza con el lema "aprendiendo haciendo". Cuando los conocimientos y experiencias (tácito) son internalizados y compartidos en forma de modelos mentales y conocimiento técnico, se vuelven activos muy valorados. La diagramación del conocimiento explícito en documentos como; procedimientos, manuales, instructivos, etc.; contribuyen al proceso de interiorización.

Condiciones para la creación del conocimiento organizacional:

Según Nonaka & Takeuchi (1999), para garantizar la efectividad del proceso de creación del conocimiento, los líderes de la organización deben facilitar cinco condiciones necesarias a nivel organizacional:

Tabla 3

Condiciones para el proceso de creación del conocimiento organizacional

Condición	Concepto
Intención	Se refiere a la intención de la organización en desarrollar las capacidades para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento.
Autonomía	Tanto como sea posible dentro de los parámetros organizacionales (legales, gobernanza) la organización debe de apoyar y empoderar a sus trabajadores para que tengan autonomía tanto como las circunstancias lo permitan.
Fluctuación y caos creativo	La fluctuación permite que los miembros de la organización salgan de su zona de confort y se enfrenten a otras realidades que les genere cuestionar sus rutinas actuales. Es un proceso que requiere un fuerte compromiso.

Redundancia	Esta condición es sumamente importante para que se genere la creación del conocimiento organizacional, ya que un concepto generado por un individuo o un grupo se comparta en un proceso cíclico.
Variedad de requisitos	Relacionada con la heterogeneidad de requisitos que se produce en contextos altamente dinámicos y la necesidad de ser capaces de interpretarlos y adaptarlos rápidamente y faciliten el acceso a la información.

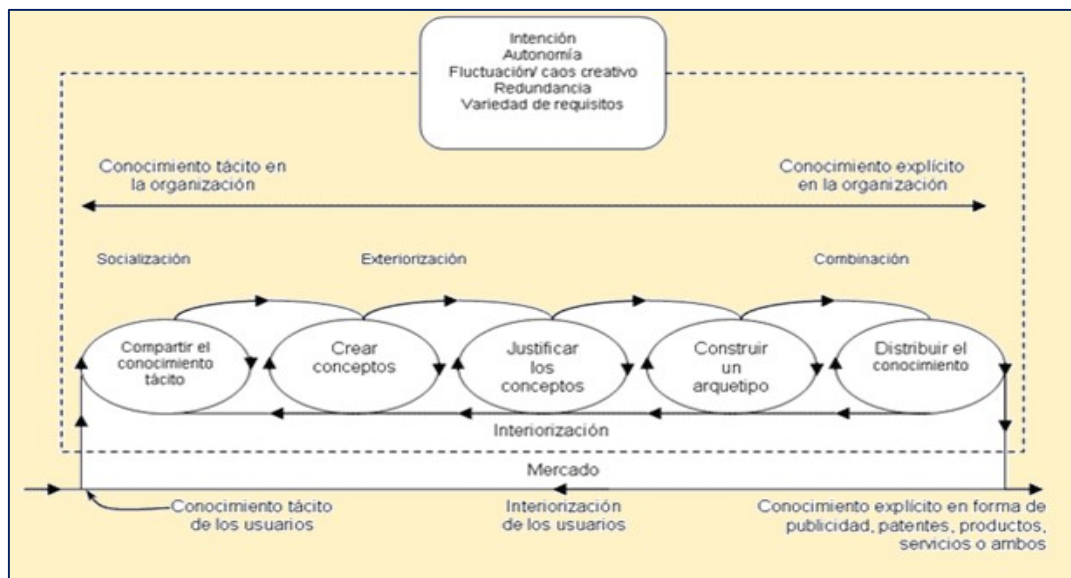
Nota. Descripción de las cinco condiciones para la aplicación del modelo de gestión de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento:

Las cuatro dimensiones y las condiciones interactúan en un modelo integral de cinco fases “del proceso de creación del conocimiento”, y donde se adiciona la dimensión del tiempo

Figura 2

Cinco fases del proceso de creación de conocimiento de Nonaka & Takeuchi



Nota. La imagen muestra las fases del proceso de creación de conocimiento que proponen Nonaka & Takeuchi. Fuente: Aguilera (2017)

El proceso de creación de conocimiento organizacional empieza al compartir **conocimiento tácito**, que corresponde a la socialización, siendo que el conocimiento abundante e inmaculado que tienen los individuos debe ser primero amplificado en el interior de la organización. La segunda fase se refiere a la **creación de conceptos**, donde el conocimiento tácito compartido entre los equipos autoorganizados es convertido a explícito en la forma de un nuevo concepto (similar a la exteriorización). El concepto creado debe ser **justificado**, donde la organización determina si vale la pena desarrollar el nuevo concepto. Una vez aceptados estos nuevos conceptos, en la cuarta fase son **convertidos en un arquetipo**, que puede ser el desarrollo de un nuevo producto, un nuevo mecanismo operacional, un software, un valor corporativo, un nuevo sistema administrativo o una estructura organización innovadora. En la última fase, estos nuevos conocimientos deben **distribuirse**, entre los miembros de una misma área, a través de otras áreas o en toda la organización, incluso se incluye grupos de interés externos como clientes, compañías filiales, entidades educativas, entre otras. Es importante mencionar que una organización creadora de conocimiento no funciona como un sistema cerrado, todo lo contrario funciona como un sistema abierto que permite el intercambio constante de conocimiento con el ambiente externo.

Razones para escoger el modelo de gestión del conocimiento postulado por Nonaka y Takeuchi

García & Sosa (2019) en la investigación Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos, caso Empresa Robuspack. Realizó un trabajo comparativo de los sistemas de conocimiento (Anexo N°12) más relevantes, basándose en la evaluación de 6 factores: Motor de la gestión del conocimiento, uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), contexto, actores, tipo de conocimiento y clima organizacional.

Los investigadores concluyeron en su estudio que, el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi es idóneo en empresas con poca experiencia en implementación de modelos de gestión del conocimiento, cuenten con poca infraestructura de TIC.

Desempeño laboral

A continuación, se describe definiciones de algunos autores:

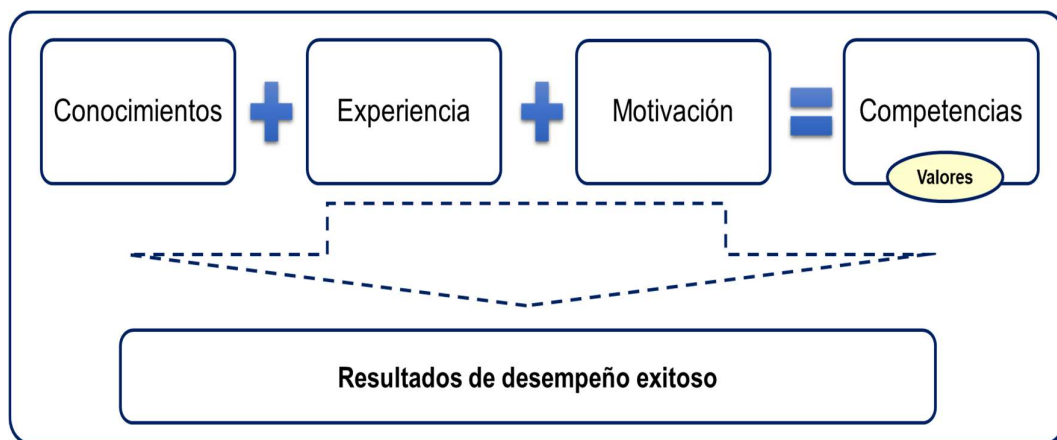
Según Viswesvaran & Ones (2000) el desempeño laboral se refiere a acciones, comportamientos y resultados escalables que los empleados se comprometen a entregar y que están alineados a las metas de la organización.

Por otro lado, según Chiavenato (2000) el desempeño está relacionado al comportamiento del evaluado orientado a lograr efectivamente los objetivos; es decir, el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

Según Alles (2017), el desempeño laboral es el resultado de la suma de diversos factores que se congregan en tres ejes: Los conocimientos (formales e informales), la experiencia, la motivación y las competencias.

Figura 3

Factores para un desempeño esperado



Nota. La figura muestra los factores que conforman la competencia y que determinan un desempeño exitoso. Fuente: Adaptado de Alles (2017)

Evaluación del desempeño

Martínez, Vega, Pintado & Medina (2018) citan a (Chiavenato, 2000), sobre la evaluación de desempeño laboral como un subproceso de recursos humanos cuyo objetivo es dar a determinar el valor del desempeño de cada trabajador, de acuerdo con las funciones que desempeña. De los resultados obtenidos dependerá su desarrollo dentro de la organización.

Objetivos de la Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino una herramienta para mejorar los resultados de los trabajadores, en ese sentido, sus objetivos son: Generar el ambiente idóneo para la medición del desempeño de los trabajadores, garantizar que las personas sean tratadas como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, y generar oportunidades de desarrollo profesional para todos los trabajadores de la empresa, sin perder el enfoque en los objetivos empresariales.

Dimensiones de la evaluación del desempeño

Gorriti (2007) cita a Viswesvaran & Ones (2000), los autores identificaron dimensiones relevantes para evaluar el desempeño de cualquier persona en cualquier tipo de organización, efectos del siguiente trabajo de investigación hemos seleccionado cuatro dimensiones: **Conocimientos**; Conjunto de habilidades, de carácter técnico o social, que posee un trabajador y que le permiten poner en práctica para hacer un trabajo de calidad. **Productividad**; es la medida de eficiencia de un trabajador en su puesto de trabajo, está relacionada a la cantidad de trabajo entregado que cumplan de estándares de calidad y el uso de recursos para realizarlo. **Calidad del trabajo**; relacionado al grado en el que el producto/servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la empresa. **Aceptación de las reglas**; conductas que sustentan el compromiso y valores de las personas con la organización.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

En este apartado se muestran los aspectos metodológicos que se utilizaron para el estudio.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue de tipo aplicada, según (Nicomedes, 2018), la investigación aplicada o tecnológica busca solucionar las dificultades que las organizaciones presentan en sus procesos de producción, distribución, circulación, y consumo de bienes y servicios.

Fernández y Baptista (2014), menciona que la investigación aplicada se cumple cuando buscas resolver un problema mediante la recopilación de información primaria mediante el proceso de 1) evaluar, 2) comparar, 3) interpretar, 4) establecer precedentes y 5) determinar causalidad y sus implicaciones.

Un enfoque mixto. Según (Fernández y Baptista, 2014), la investigación mixta tiene como fin utilizar las fortalezas tanto de la investigación cuantitativa y cualitativa, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales; sin buscar reemplazar una de la otra.

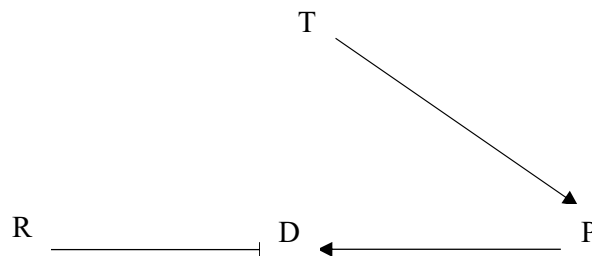
Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación será no experimental, porque se estudiará cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento determinado y transversal de nivel descriptivo porque se recopilará información de las variables en estudio. (Fernández y Baptista, 2014).

El objetivo de los diseños de investigación transeccional o transversal es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado. (Fernández y Baptista, 2014).

Además, será una investigación de tipo propositiva, ya que mediante el estudio de las variables dependiente e independiente se propondrá un sistema de gestión de conocimiento para mejorar el desempeño laboral de Petromont, Talara 2021.

A continuación, se muestra el esquema a utilizar:



Donde:

T: Marco teórico y trabajos de investigación

R: Realidad de las variables

D: Diagnóstico

P: Diseño de la propuesta

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: *Gestión del Conocimiento.*

Definición conceptual: La gestión del conocimiento dentro de una organización se da por el intercambio constante de información de dos tipos; tácito y explícito (Nonaka & Takeuchi, 1999). Las dimensiones de esta variable son: Socialización, externalización, combinación e internalización.

Definición operacional: Proceso mediante el cual una organización es capaz de transformar los conocimientos tácitos propios de sus miembros en conocimiento explícito, de tal manera que generar valor para los intereses de la organización.

Indicadores: Socialización de conocimientos, Herramientas de trabajo, Programas de capacitación, Programas de inducción, Sistemas de documentación, Intercambio de conocimientos, Estrategias de difusión, Gestión de buenas prácticas, Mejora de proceso, Cultura de mejora continua, Gestión de comunicación, Gestión de ideas de mejora, Gestión de inducción, Trabajo en equipo, Programas de desarrollo.

Escala de medición: Escala de Likert

Variable dependiente, *Desempeño laboral.*

Definición conceptual: Acciones, comportamientos y resultados escalables que los empleados se comprometen a entregar y que están alineados a las metas de la organización. Viswesvaran & Ones (2000). Las dimensiones de esta variable son: Conocimientos, productividad, calidad de trabajo, aceptación de las reglas.

Definición operacional: Proceso formal para la medición de la calidad del trabajo realizado por los trabajadores, a través de indicadores y/o metas, en un periodo de tiempo determinado.

Indicadores: Conocimientos, Documentación del trabajo, Nivel de eficiencia, Calidad del trabajo, Sentido de pertenencia, Motivación.

Escala de medición: Escala de Likert.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Población

Un total de doce personas que corresponde a gerentes y jefaturas de Petromont. Los **criterios de inclusión** son:

- a) Capacidad de toma de decisiones sobre los planes estratégicos y operativos
- b) Conocimiento profundo de los procesos operativos y de la realidad actual de Petromont.

Tabla 4

Población

	Hombres	Mujeres
Gerentes	2	0
Jefes y supervisores	8	2
Total:	10	2

Nota: La tabla muestra el total de la población que corresponde a trabajadores de Petromont de las categorías gerentes y jefes.

Según Fernández y Baptista (2014), menciona que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; es decir, debe reflejar y compartir las características que requiere una investigación, como por ejemplo el lugar, tiempo, entre otros.

Muestra

Para efectos del trabajo de investigación, la muestra será la misma cantidad de la población.

Muestreo

Tipo censal, ya que la muestra es pequeña, por lo tanto, de fácil manejo. Hernández citado en (Castro, 2003) indica que, si la población es menor a cincuenta individuos, la población es igual a la muestra.

Unidad de análisis

Gerentes y jefaturas de la categoría Gerentes y jefaturas que tiene amplio conocimiento de los procesos de Petromont.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Fernández y Baptista (2014), tanto para la investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo, la recolección de datos es primordial, con respecto al estudio, la técnica e instrumentos correspondientes que se utilizarán son:

Técnica

- **Para el enfoque cuantitativo:**

Se aplicará una encuesta. De acuerdo con (Palella & Martins, 2021), la encuesta es una técnica que tiene como propósito recolectar datos de varias personas que son de interés del investigador. Se utiliza una lista de preguntas que se entregan a las personas que responden de forma anónima.

Para el proceso de análisis se utilizarán Ishikawa. Según (Rodríguez, 2020), Ishikawa ayuda a identificar problemas para luego planear posibles soluciones. Este diagrama también es conocido como de causa-efecto, de las 6 M o de espina de pescado.

Ficha documental, para recabar, ordenar y describir las actividades que actualmente se aplican en Petromont respecto a la gestión de conocimiento. Según (Quiroz, 2011), una ficha documental es utilizada para realizar el acopio de los contenidos que se encuentre en las fuentes.

- **Para el enfoque cualitativo:**

Se aplicará la técnica de la entrevista. De acuerdo con (Palella & Martins, 2021), la entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante el diálogo que se realiza entre el “investigador” y el entrevistado.

Instrumento de recolección de datos

- **Enfoque cuantitativo:**

Se utilizará el cuestionado. Según (Fernández y Baptista, 2014), un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir; además, los autores indican que los cuestionarios pueden contener preguntas abiertas y cerradas.

Tabla 5

Escala de ponderación del cuestionario para la recolección de datos

Escala	Calificación
Nada de acuerdo	1
Regular	2
De acuerdo	3
Completamente de acuerdo	4

Nota. La tabla muestra la escala de Likert para ponderar los resultados de cada pregunta del instrumento.

En línea con las restricciones por la covid-19, la aplicación del cuestionario será de manera digital a través de la herramienta Google Form.

Para el procesamiento de los datos, la sumatoria de las escalas “Nada de acuerdo” y “Regular”, serán interpretadas como debilidades; y la sumatoria de las escalas “De acuerdo” y “Completamente de acuerdo” serán interpretadas como fortalezas.

- **Enfoque cualitativo:**

Se utilizará la guía de entrevista. Según (Palella & Martins, 2021), la ventaja de la guía de entrevista es que se cuenta con una lista de preguntas previamente elaboradas que ayuda a reducir el riesgo de subjetividad que los entrevistados pueden tener por condiciones inherentes a sus paradigmas.

Validez y confiabilidad

La guía de entrevista y la encuesta serán validadas por el juicio de dos expertos, conocimientos especializados y experiencia en la gestión de las variables del presente trabajo de investigación. (Palella & Martins, 2021) recomienda que la validez del instrumento sea realizada por el juicio de tres a más expertos del objeto de estudio.

Tabla 6

Validez del instrumento

Experto	Valoración
Mg. Susana Sugano Sato	Alto
Mg. Julissa Sotomayor Chávez	Alto

Nota. La tabla muestra los datos de las dos expertas en gestión de conocimientos para el proceso de validación del instrumento. Ambas cuentan con maestrías en la materia.

Confiabilidad de la encuesta

El instrumento fue sometido al alfa de Cronbach para establecer su grado de confiabilidad. De acuerdo con (Ruiz, 2018) el coeficiente Alfa de Cronbach oscila entre el 0 y el 1. Cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems

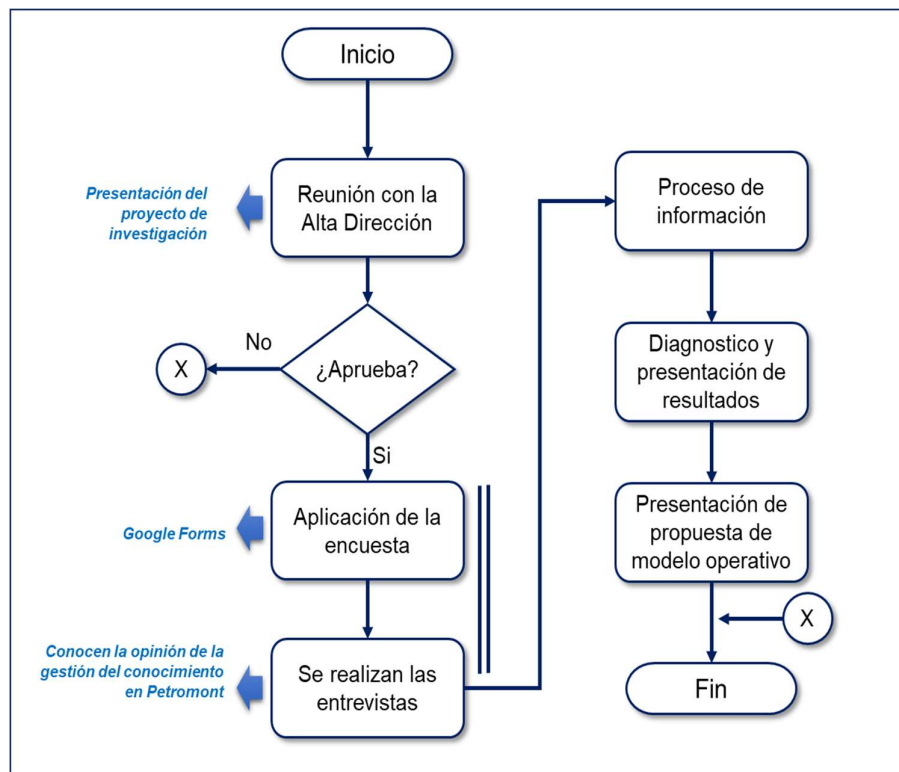
entre sí (y viceversa). Para efecto del presente estudio, se consiguió un Alfa de Cronbach de 1.

3.5. Procedimientos

a) Reunión con el Gerente General y Superintendente de Administración para explicar el alcance y objetivos del trabajo de investigación, b) Reunión con el Superintendente de Administración para recabar información sobre el modelo operativo de Petromont, para esto se utilizó mapas de procesos y fichas documentarias, c) Aplicación de la encuesta mediante Google Form, d) Entrevista al Gerente General y al Superintendente de Administración para conocer su opinión respecto a las estrategias requeridas para implementar el modelo de gestión de desempeño. Los datos recolectados serán procesados en MS Excel, e) Los resultados del análisis serán discutidos la alta dirección.

Figura 4

Procedimiento de elaboración del trabajo de investigación



Nota. La figura muestra los pasos a seguir para la elaboración del trabajo de investigación.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para el trabajo de investigación se utilizó un método deductivo. De acuerdo con (Rodríguez & Pérez, 2017) el método deductivo tiene dos procedimientos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento desde la perspectiva de conocimiento particular a uno más general. Su base cognitiva es la repetición constante de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

3.7. Aspectos éticos

Smith (2003), en su informe Five principles for research ethics aborda los requisitos éticos a los que se enfrentan los profesionales en sus trabajos académicos y de investigación. A continuación, describe cinco recomendaciones de la Dirección de Ciencias de la APA para ayudar a los investigadores a mantenerse alejados de los dilemas éticos:

- Hablar con franqueza sobre la propiedad intelectual
- Sea consistente con los múltiples roles
- Siga las reglas del consentimiento informado
- Respete la confidencialidad y privacidad
- Conocer sus obligaciones éticas y qué recursos tienen a su disposición

Por lo tanto, el presente trabajo está alineado a los principios éticos arriba detallados, además, se alinea estrictamente con los principios éticos estipulados por la Universidad Cesar Vallejo.

IV. RESULTADOS

Objetivo específico N1: Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Petromont, Talara 2021.

Se analizaron los resultados de la encuesta realizada a gerente y jefatura de Petromont:

Tabla 7

Característica de la dimensión socialización de la variable independiente

Indicador	Nada de acuerdo		Regular		De acuerdo		Completamente	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Herramientas de trabajo	5	42%	2	17%	5	42%	0	0%
Programas de rotación	8	67%	2	17%	2	17%	0	0%
Programas de inducción	3	25%	2	17%	3	25%	4	33%
Socialización de conocimientos	5	21%	11	46%	6	25%	2	8%
Totales	21	35%	17	28%	16	27%	6	10%

Nota. La tabla muestra el resumen de los resultados de las variables de la dimensión Socialización.

Interpretación

Los resultados de la Tabla 7 nos muestran la situación actual del proceso de socialización del conocimiento. El 35% indica estar “Nada de acuerdo” y el 28% “Regular” respecto al nivel de socialización en Petromont. Por otro lado, el 27% indica estar “De acuerdo” y el 10% “Completamente”.

El 59% no está conforme con las herramientas de trabajo con que dispone para poder socializar el conocimiento, el 84% percibe que Petromont no fomenta la movilidad interna para la socialización de conocimientos de las diferentes áreas. Respecto a los programas de inducción, el 58% indica que la empresa cumple con la ejecución de los programas de inducción.

Tabla 8*Característica de la dimensión externalización de la variable independiente*

	Nada de acuerdo		Regular		De acuerdo		Completamente	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Estrategias de difusión	9	38%	8	33%	7	29%	0	0%
Intercambio de conocimientos	6	50%	2	17%	4	33%	0	0%
Sistemas de documentación	3	25%	3	25%	4	33%	2	17%
Totales	18	38%	13	27%	15	31%	2	4%

Fuente: La tabla muestra el resumen de los resultados de las variables de la dimensión externalización.

Interpretación

Los resultados de la Tabla 8 nos muestran la situación actual del proceso de externalización del conocimiento. El 65% refiere estar disconforme con el proceso de externalización, y el 31% refiere estar “De acuerdo”. El 71% refiere que Petromont no tiene estrategias claras de difusión de conocimiento, el 50% indica estar “Nada de acuerdo” con la situación actual del intercambio de conocimientos entre interáreas. Por otro lado, 33% refiere estar “De acuerdo” con el sistema de documentación

La interpretación de los resultados es que Petromont no está aprovechando su sistema de gestión para garantizar la conversión del conocimiento tácito a explícito y su consecuente difusión entre sus equipos de trabajo.

Tabla 9*Característica de la dimensión combinación de la variable independiente*

	Nada de acuerdo		Regular		De acuerdo		Completamente	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Cultura de mejora continua	1	8%	2	17%	7	58%	2	17%
Gestión de comunicación	5	21%	9	38%	9	38%	1	4%
Mejora de proceso	2	17%	6	50%	3	25%	1	8%
Totales	8	17%	17	35%	19	40%	4	8%

La tabla muestra el resumen de los resultados de las variables de la dimensión Combinación.

Interpretación

Los resultados de la Tabla 9 nos muestran la situación actual del proceso de combinación. El 40% indica estar “De acuerdo” con la situación actual del proceso de combinación, un 58% está “De acuerdo” que en Petromont existe una cultura de mejora continua, esencial para la efectividad de la dimensión “combinación”. Por otro lado, el 50% refiere como “Regular” el proceso de mejora continua. La interpretación de estos resultados es que los líderes realizan esfuerzos para generar una cultura de mejora continua en sus áreas de trabajo, que debe ir acompañado de planes, programas y/o herramientas que aseguren la sistematización de los procesos de trabajo.

Respecto a cómo Petromont gestiona la comunicación entre sus equipos de trabajo, el 38% indica estar “De acuerdo” con la situación actual, mientras que 38% percibe que es “Regular” y 21% indica “Nada de acuerdo”.

Tabla 10*Característica de la dimensión internalización de la variable independiente*

	Nada de acuerdo		Regular		De acuerdo		Completamente	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Gestión de inducción	2	17%	5	42%	5	42%		0%
Programas de desarrollo	6	50%	3	25%	3	25%		0%
Trabajo en equipo	2	17%		0%	5	42%	5	42%
Totales	10	28%	8	22%	13	36%	5	14%

La tabla muestra el resumen de los resultados de las variables de la dimensión internalización.

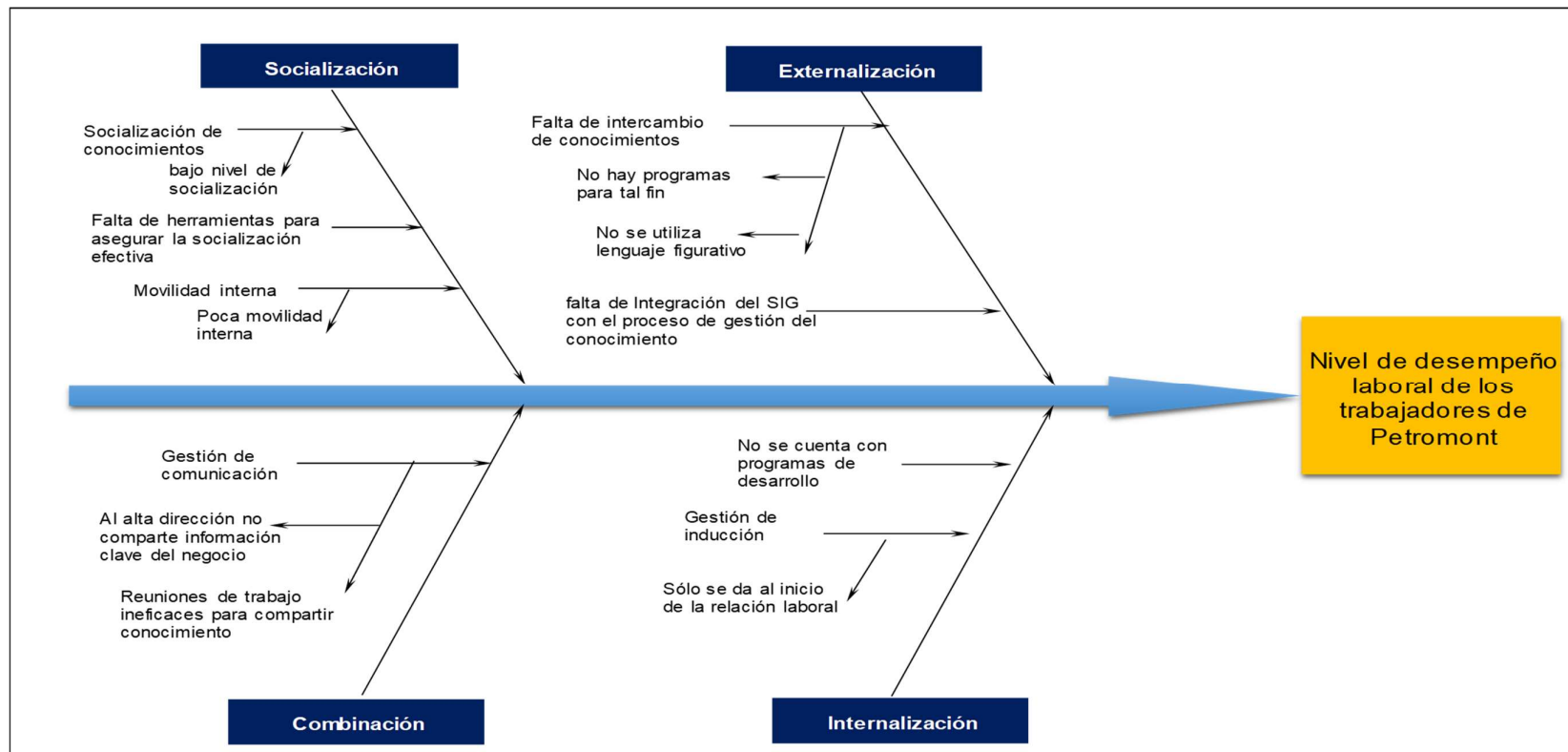
Interpretación

Los resultados de la Tabla 10 nos muestran la situación actual del proceso de internalización. El 36% indica estar “De acuerdo” con el proceso actual, por otro lado, el 28% indica estar “Nada de acuerdo” y el 22% “Regular”. Respecto a la gestión de inducción, el 42% percibe estar “de acuerdo” pero el 17% “Nada de acuerdo” y 42% “Regular”. Respecto a los programas de desarrollo, el 50% indica estar “Nada de acuerdo”, el 25% “Regular” y otro 25% de los encuestados indica estar “De acuerdo”. En cuanto al indicar trabajo en equipo,

Los resultados evidencian que, los líderes realizan esfuerzos para fomentan el trabajo colaborativo dentro de sus equipos de trabajo, pero no obedecen a una estrategia formal de gestión del conocimiento, los programas de inducción no son suficientes para garantizar que los trabajadores tengan claro sus funciones y responsabilidades, los procedimientos de trabajo, y por otro lado, no se cuenta, o está poco desarrollado, con un programa de desarrollo donde los trabajadores puedan interiorizar conocimientos tanto de sus puestos de trabajo como de otras áreas de interés.

Figura 5

Diagrama de Ishikawa del diagnóstico situacional



Nota. La figura muestra los resultados del diagnóstico situación a través del diagrama de Ishikawa del diagnóstico situación.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta permitieron realizar el diagnóstico situacional de los procesos de gestión del conocimiento de Petromont. Para la consolidación y análisis de los datos utilizamos el diagrama de Ishikawa, el cual adaptamos para evaluar las cuatro dimensiones del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización

De acuerdo con los resultados del estudio, podemos determinar que Petromont adolece de una falta de integración en las actividades orientadas a gestionar conocimiento y esto tiene un impacto en el desempeño de los trabajadores. La falta de una estrategia eficaz de comunicación dificulta la socialización del conocimiento entre los equipos de trabajo. Por otro lado, la empresa cuenta con un sistema integrado de gestión y eso facilita la conversión del conocimiento tácito a explícito, pero hace falta que los líderes generen espacios de socialización entre sus equipos. Otro punto a considerar es que actualmente la empresa no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño.

Objetivo N2: Determinar las estrategias requeridas para diseñar la propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de la empresa Petromont, Talara 2021.

Se realizaron 02 actividades:

- Elaboración de la Ficha Documental del proceso de gestión del conocimiento que actualmente en Petromont.
- Entrevista al Gerente General y Superintendente de Administración, siendo las máximas autoridades de Petromont su opinión sobre que estrategias podrían aplicar al contexto de Petromont enriquecen el desarrollo de la propuesta.

Tabla 11

Ficha documentaria del proceso actual de gestión del conocimiento

Ficha del proceso		Versión	Fecha revisión
Gestión del Conocimiento		1	01/06/2021
Elaborado por:	Lic. Edson Yair Monteverde Oviden Rol: Investigador		
Revisado por:	Ing. Elvis Albán Solís Rol: Superintendente de Administración		
Objetivo del trabajo			
Describir los hallazgos respecto a la ejecución de la gestión del conocimiento a nivel organizacional de Petromont			
Resumen del relevamiento de información			
Dimensión	Indicador	Resultados	
Socialización	Socialización de conocimientos	Proceso de creación del conocimiento tácito. Petromont cuenta con personal muy calificado, con vasta experiencia en su campo; sin embargo, la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para generar y compartir de manera consistente el conocimiento, como programas integrales de capacitación de competencias laborales.	
	Herramientas de trabajo		
	Programas de capacitación		
	Programas de inducción		
Externalización	Sistemas de documentación	Proceso de conversión del conocimiento tácito a explícito. No existen rutinas y técnicas formalizadas para la difusión de conocimientos claves del	

	Intercambio de conocimientos	negocio. Se cuenta con sistema integrado de gestión, pero está enfocado principalmente a la documentación de procesos de producción y no existe un plan de capacitación vinculado al sistema.
	Estrategias de difusión	
Combinación	Mejora de proceso	Proceso de sistematización de los conceptos adquiridos.
	Cultura de mejora continua	Se ha corroborado que los jefes y supervisores realizan esfuerzos para generar una cultura de mejora continua en sus equipos, pero hace falta entrenamiento en técnicas y herramientas para tal fin; además, la comunicación es meramente vertical y limitada.
	Gestión de comunicación	
Internalización	Gestión de ideas de mejora	Proceso de conversión del conocimiento explícita a tácito.
	Gestión de inducción	Los resultados del análisis demuestran que los líderes fomentan el trabajo colaborativo en sus equipos, pero son esfuerzos aislados que no forman parte de una estrategia de desarrollo.
	Trabajo en equipo	No se evidenció procesos claros de movilidad interna, programas de desarrollo de competencias.
	Programas de desarrollo	
Procesos relacionados		
Los procesos descritos forman parte del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, por lo tanto, están relacionados en forma de espiral; es decir, es un proceso cíclico continuo.		

Nota. La tabla muestra un resumen de la descripción actual del proceso de gestión de desempeño que aplica Petromont.

La Tabla 11 presenta los principales hallazgos de la evaluación del proceso de gestión de conocimiento en Petromont. Como se puede observar, Petromont dispone de herramientas para gestionar el conocimiento, como: sistema integrado de gestión y programas de capacitación, pero que no están integradas a un sistema de gestión del conocimiento que esté alineado a la estrategia organizacional.

Tabla 12

Estrategias y acciones para diseñar el sistema gestión del conocimiento

Dimensión	Resultados	Estrategia	Acciones
Socialización	Proceso de creación del conocimiento tácito. Petromont cuenta con personal muy calificado, con vasta experiencia en su campo; sin embargo, la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para generar y compartir de manera consistente el conocimiento, como programas integrales de capacitación de competencias laborales.	Fomentar reuniones semanales, donde de acuerdo con un cronograma cada área de la empresa comparta los detalles y análisis de un caso de éxito / lección aprendida, teniendo al final una retroalimentación de las otras áreas.	<ul style="list-style-type: none"> – Definir plan de reuniones interdepartamentales. – Generar formatos digitales de registro de buenas prácticas
Externalización	Proceso de conversión del conocimiento tácito a explícito. No existen rutinas y técnicas formalizadas para la difusión de conocimientos claves del negocio. Se cuenta con sistema integrado de gestión, pero está enfocado principalmente a la documentación de procesos de producción y no existe un plan de capacitación vinculado al sistema.	Documentación estructurada de los principales procesos de la organización, con un lenguaje simple y ameno.	<ul style="list-style-type: none"> – Revisión de los procedimientos de trabajo
Combinación	Proceso de sistematización de los conceptos adquiridos. Se ha corroborado que los jefes y supervisores realizan esfuerzos para generar una cultura de mejora continua en sus equipos, pero hace falta entrenamiento en técnicas y herramientas para tal fin; además, la comunicación es meramente vertical y limitada.	Programación de reuniones y difusión de documentos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Uso del SharePoint para programación y ejecución de reuniones de coordinación, compartir recursos (videos, documentos, etc.)

Internalización	Proceso de conversión del conocimiento explícita a tácito. Los resultados del análisis demuestran que los líderes fomentan el trabajo colaborativo en sus equipos, pero son esfuerzos aislados que no forman parte de una estrategia de desarrollo. No se evidenció procesos claros de movilidad interna, programas de desarrollo de competencias.	Utilizar técnicas de micro-learning para construir manuales y procedimientos de trabajo.	– Construcción de videos cortos, lecturas cortas, juegos, etc.; para difusión y capacitación de procedimientos de trabajo
------------------------	--	--	---

Nota. La tabla muestra las estrategias y acciones por cada dimensión del modelo que ayudarán en el diseño de la propuesta. Fuente: Elaboración propia

La Tabla 12 se resumen las estrategias y acciones a considerar en el diseño de la propuesta del sistema de gestión de conocimiento propuesto.

Objetivo N3: Evaluar el desempeño de los trabajadores de Petromont, Talara 2021.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta de la variable dependiente Desempeño laboral:

Tabla 13

Característica de la dimensión conocimientos de la variable dependiente

Indicador	Nada de acuerdo		Regular		De acuerdo		Completamente	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Conocimientos	1	4%	10	42%	13	54%		0%
Documentación del trabajo	8	33%	9	38%	4	17%	3	13%
Totales	9	19%	19	40%	17	35%	3	6%

Nota. La tabla muestra el resumen de los resultados de las variables de la dimensión Conocimientos.

Interpretación

Los resultados de la Tabla 13 nos muestran los resultados de la dimensión conocimientos de la variable desempeño laboral. El 42% percibe que el nivel de conocimientos de los trabajadores es “Regular”, y el 54% está “De acuerdo” con el nivel de conocimientos que muestran los trabajadores. Asimismo, respecto a la disponibilidad de documentos de trabajo como, políticas y procedimientos de evaluación y disponibilidad de recursos, el 33% considera estar “Nada de acuerdo” y el 38% opina que los recursos y documentos no son los suficientes (“Regular”).

En líneas generales, el 40% califica como “Regular” los niveles de conocimientos en los trabajadores y la disponibilidad de recursos para mejorar estos conocimientos y 35% indica estar “De acuerdo”.

Tabla 14

Característica de la dimensión productividad de la variable dependiente

Indicador	Nada de acuerdo		Regular		De acuerdo		Completamente	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Nivel de eficiencia	4	17%	9	38%	11	46%	0	0%
Totales	4	17%	9	38%	11	46%	0	0%

Nota. La tabla muestra el resumen de los resultados de las variables de la dimensión Productividad.

Interpretación

Los resultados de la Tabla 14 nos muestran los resultados de la dimensión productividad de la variable desempeño laboral. El 46% indica estar “De acuerdo” con los niveles de productividad de los trabajadores.

Por el contrario, el 38% indica que los niveles de productividad son regulares y el 17% indicar estar “Nada de acuerdo” con los niveles de productividad mostrados.

Tabla 15*Característica de la dimensión calidad del trabajo de la variable dependiente*

Indicador	Nada de acuerdo		Regular		De acuerdo		Completamente	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Calidad del trabajo	3	8%	10	28%	19	53%	4	11%
Totales	3	8%	10	28%	19	53%	4	11%

Nota. La tabla muestra el resumen de los resultados de las variables de la dimensión Calidad del trabajo.

Interpretación

Los resultados de la Tabla 15 nos muestran los resultados de la dimensión calidad del trabajo de la variable desempeño laboral. El 53% está “De acuerdo” que los trabajadores muestran calidad en su trabajo, 11% indica estar “Completamente” de acuerdo con la calidad del trabajo. Por otro lado, el 28% percibe un nivel “Regular”.

La interpretación de los resultados es que los líderes opinan que los trabajadores entregan resultados de calidad.

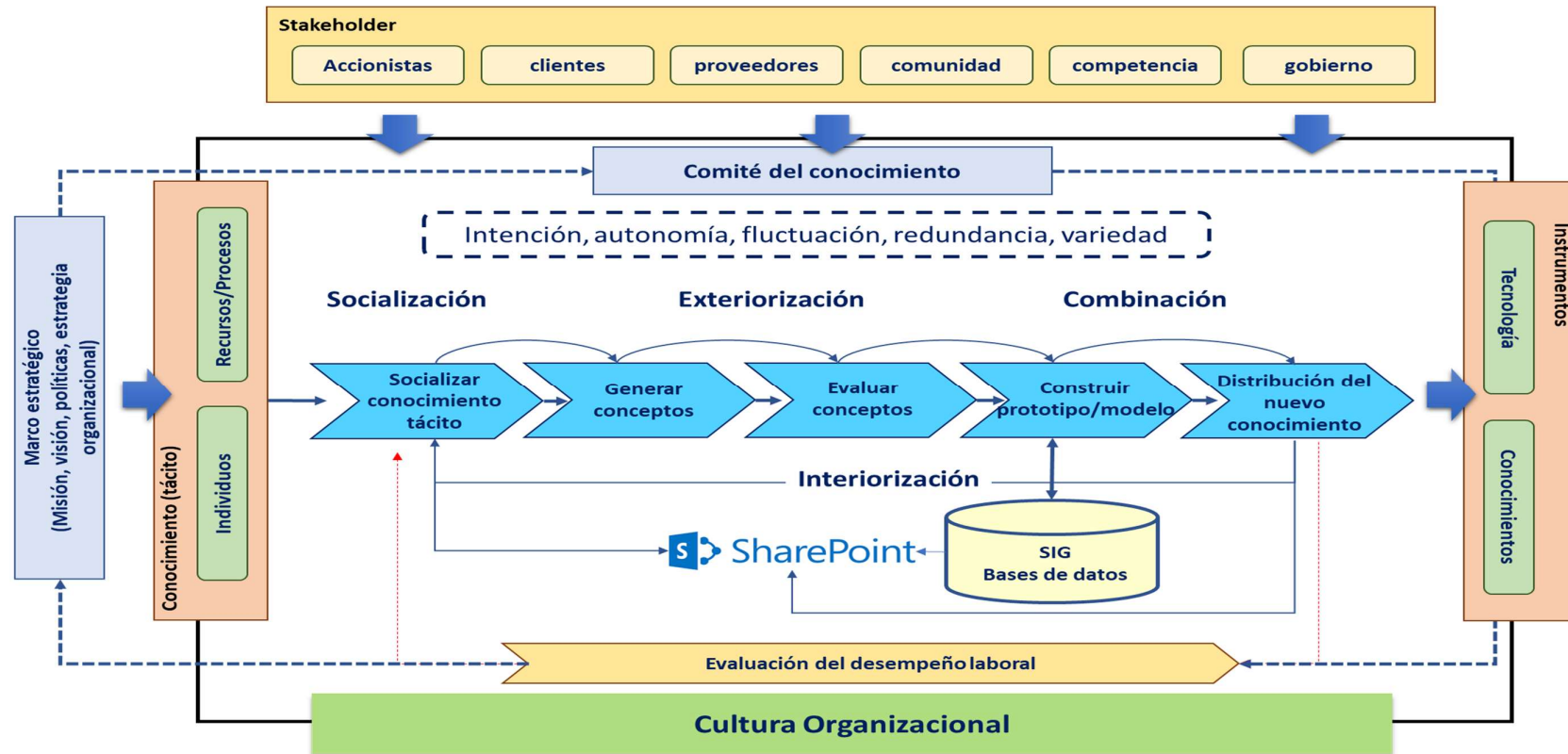
Objetivo general: Plantear un sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de la empresa Petromont, Talara 2021.

De acuerdo con los resultados de la investigación, Petromont requiere de un sistema que coadyuve a gestionar de manera efectiva el conocimiento que generar sus trabajadores, de tal manera que pueda capturarse, se pueda generar la conversión a un lenguaje simple y finalmente internalizarlo para poderlo a disposición de sus trabajadores y que estos tengan la posibilidad de enriquecerlo y compartirlo, se propone el siguiente sistema de gestión de conocimiento basado en el modelo de Nonaka & Takeuchi (1999).

Sistema de gestión de conocimiento para Petromont

Figura 6

Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para Petromont



Nota. La figura muestra como interactúan las actividades del sistema propuesto. Fuente: Adaptado de Teoría de la creación del conocimiento organizacional Nonaka & Takeuchi (1999)

1. Objetivo

Definir los lineamientos y procedimientos para administrar el sistema de gestión de conocimiento orientado a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Petromont, con el propósito de desarrollar procesos y productos de calidad para la continuidad de las operaciones.

2. Alcance

La aplicación del sistema de gestión de conocimiento aplica a todos trabajadores de Petromont independientemente su condición contractual.

3. Responsables

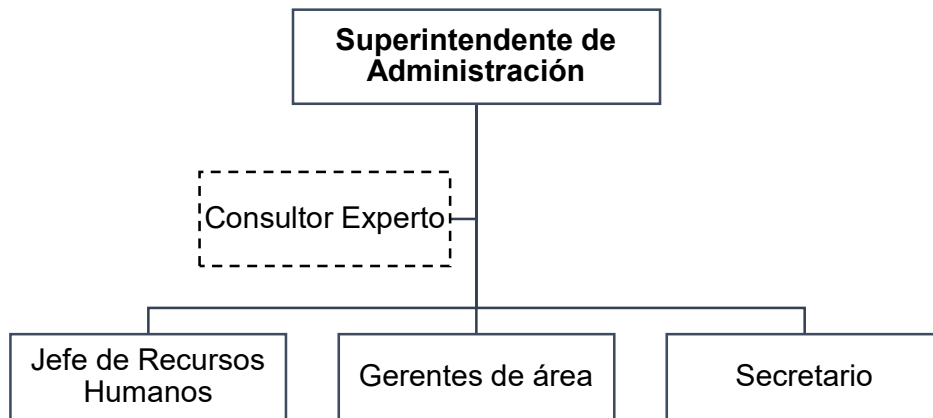
Comité de Conocimiento

Para garantizar la viabilidad del sistema, la Alta Dirección de Petromont ha decidido crear el comité denominado “Comité del Conocimiento”, el cual está liderado por el Superintendente de Administración.

Miembros del comité del conocimiento

Figura 7

Organigrama del comité del conocimiento



Nota. Organigrama del comité del conocimiento, liderado por el Superintendente de Administración.

Roles y responsabilidades del comité

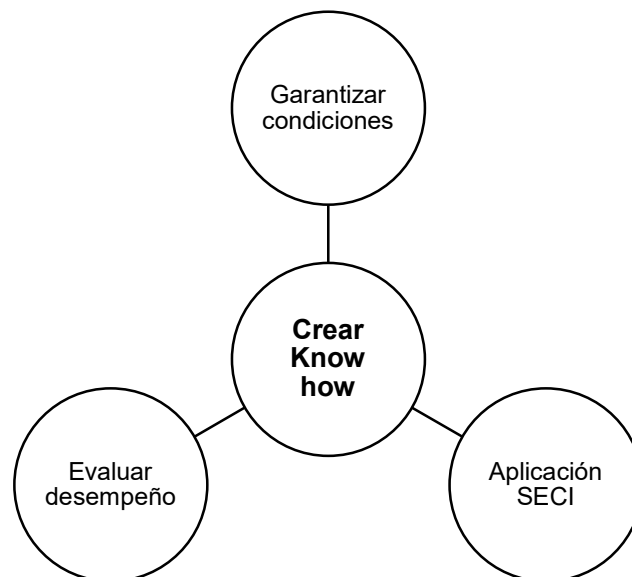
- Garantizar el compromiso de la alta dirección respecto a la implementación del sistema.
- Coordinar y disponer de los recursos requeridos para cada etapa del sistema.
- Controlar las actividades que involucran el desarrollo del sistema; talleres, programas de entrenamiento, movilidad interna.
- Preparar reportes gerenciales respecto del desempeño del sistema.
- Coordinar con entidades externas para la ejecución de asesorías o desarrollo de programas de socialización necesarios para el proceso de generación del proyecto.

4. Etapas para la implementación del sistema de gestión del conocimiento

La implementación del sistema consta de tres subprocesos que trabajan de manera integrada para un cuarto subproceso... la creación del conocimiento (Know how):

Figura 8

Subprocesos del sistema de gestión del conocimiento



Nota. Proceso clínico de implementación del sistema de gestión del conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

Garantizar condiciones

El comité del conocimiento será responsable de garantizar las condiciones necesarias para que los trabajadores puedan desarrollar todas las etapas del sistema. A continuación, se detalla las principales actividades para el aseguramiento de cada condición:

Tabla 16

Actividades para garantizar las condiciones del sistema

Condición	Concepto	Actividades
Intención	Desarrollo de capacidades para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Talleres de concientización del marco estratégico de la empresa (misión, visión, valores organizacionales, estrategia corporativa).• Definición con el área de Recursos Humanos programas de incentivos monetarios y no monetarios.• Definición de indicadores de seguimiento y control.
Autonomía	Empoderar a los trabajadores para que tengan autonomía dentro del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Talleres de capacitación sobre trabajo en equipo, mejora de relaciones interpersonales.• Talleres de capacitadores internos.
Fluctuación y caos creativo	Generar estímulos para que los trabajadores respondan ante cualquier eventualidad externa	<ul style="list-style-type: none">• Programa de reuniones informales con la Alta Dirección.• Talleres de simulación de problemas y resolución de casos

Redundancia	Establecimiento de condiciones para que los trabajadores puedan conocer procesos de otras áreas, incluso de otras empresas del sector	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con Recursos Humanos para el desarrollo de programas de movilidad interna • Programas de pasantía con empresas relacionadas o del sector. • Fortalecimiento del programa de inducción al personal. • Implementación de la intranet mediante Sharepoint.
Variedad de requisitos	Desarrollo de capacidades para interpretar cambios en el entorno interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de reuniones interdepartamentales. • Formalización del programa de sugerencias que aplique a todos los niveles de la organización. • Charlas internas donde cada área exponga sus proyectos en marcha

Nota. La tabla muestra el resumen de todas las actividades que se deben desarrollara para garantizar las condiciones requeridas para el desarrollo efectivo del sistema. Fuente: Elaboración propia

Inicialmente los talleres realizados en esta fase serán desarrollados por expertos externos, pero paralelamente el comité del conocimiento deberá asegurar que en paralelo se vaya capacitando a trabajadores experimentados y con capacidades requeridas, para que sean los mismos trabajadores quienes realicen los talleres y los complementen con el conocimiento de la cultura de la empresa.

Aplicación SECI (Socialización, externalización, combinación e interiorización)

Tabla 17

Fases del desarrollo del proceso SECI

Dimensión	Estrategia	Actividades
Socialización	Reuniones interdepartamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programa de reuniones con los líderes y el comité del conocimiento • Coordinar los recursos (salas, equipos, materiales) necesarios para los talleres • Coordinar con supervisores para las facilidades a los participantes. • Sesiones de trabajo liderado por trabajadores expertos en temas específicos pertinentes previa validación del comité
	Plataforma digitalizar para la socialización	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con IT la implementación del Sharepoint para generar redes sociales digitales internas para el registro y socialización de la información • Capacitación de las plataformas disponibles para las reuniones virtuales.

Externalización	Creación o modificación de conceptos	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación para la construcción de metáforas y analogías • Sesiones de trabajo para revisión de procedimientos documentados y no documentados. • Presentar propuestas de los conceptos definidos o revisados.
Combinación	Sistematización de conceptos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procedimientos de trabajo (que están en el sistema integrado de gestión y no) • Reuniones de trabajo para verificar propuesta • De ser necesario, se requerida la validación de expertos externos
	Programas de transferencia de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el área de calidad y recursos humanos para formalizar los nuevos conceptos. • Tallares interdepartamentales de socialización de lecciones aprendidas. • Coordinar con el área de TI la publicar en el Sharepoint los proyectos y resultados.
Internalización	Aprendizaje de nuevos conceptos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con Recursos Humanos el uso de material didáctico como videos, lecturas cortas, juegos, para la capacitación de los nuevos conceptos.

		<ul style="list-style-type: none">• Creación de contenido digital publicado en Sharepoint que sea incluido en el programa de capacitación anual de la empresa.• Programar talleres de capacitación de los nuevos conceptos
--	--	---

Nota. La tabla muestra las estrategias y acciones a desarrollar en cada fase del modelo SECI del sistema propuesto.

Fuente: Elaboración propia

El comité del conocimiento deberá garantizar la disposición de los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de las cuatro fases. Por otro lado, deberá generar reportes gerenciales para comunicar logros del proceso.

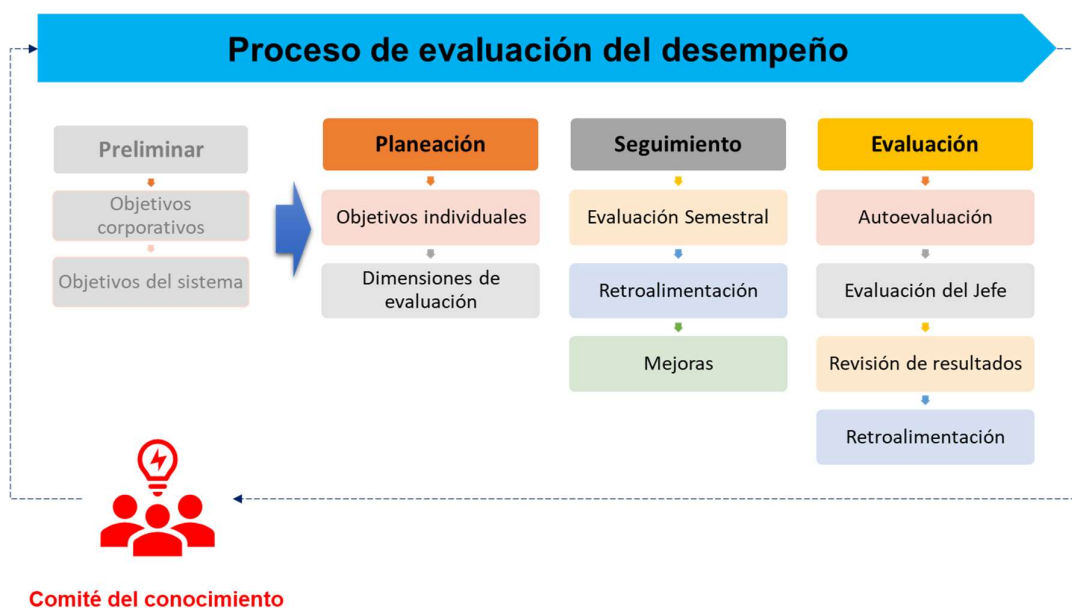
Evaluación del desempeño

Esta etapa tiene como objetivo evaluar la efectividad del modelo, en ese sentido, los programas orientados a gestionar el conocimiento que forman parte del sistema propuesto, deben tener un impacto en el desempeño laboral de los trabajadores.

Para tal fin, la evaluación del desempeño consta de 4 etapas que se muestran en la Figura 8:

Figura 8

Etapas del proceso de evaluación del desempeño



Nota. La figura muestra las etapas del proceso de evaluación del desempeño para evaluar la efectividad del sistema propuesto. Fuente: Elaboración propia.

El comité del conocimiento coordinará con el área de recursos humanos, área responsable del proceso de evaluación del desempeño, el alineamiento de los objetivos del sistema y del programa de evaluación del desempeño, para tal fin, el Comité del conocimiento pondrá a disposición los informes de resultados de los

programas de Internalización, para que estos sean socializados con todos los líderes de la empresa y puedan ser considerados en el proceso de evaluación.

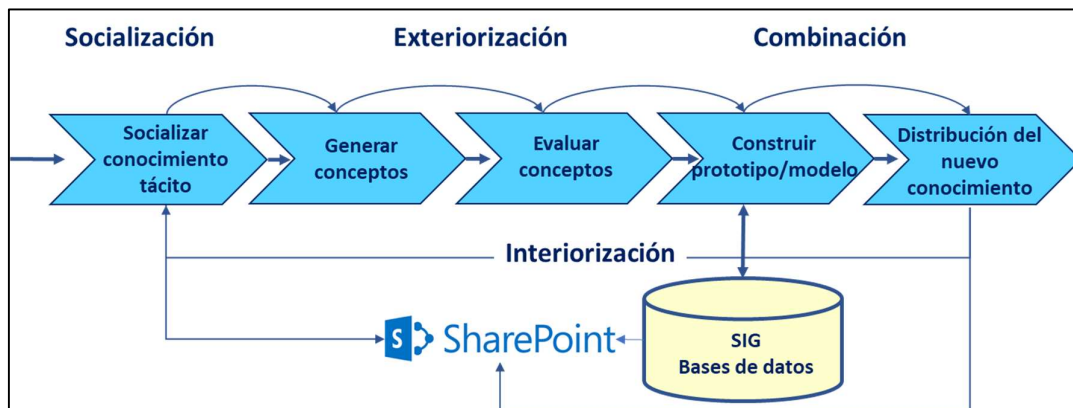
En el anexo N° 13 se adjunta el procedimiento del programa de evaluación del desempeño.

Creación del conocimiento

Finalmente, los tres subprocesos antes mencionados convergen para garantizar que en Petromont se genere conocimiento de manera efectiva, para tal fin, el comité del conocimiento garantiza las condiciones que los autores Nonaka y Takeuchi recomiendan para éxito del proceso (intención, autonomía, fluctuación o caos creativo, redundancia y variedad de requisitos), además, de efectivo desarrollo del subproceso SECI (sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización).

Figura 9

Fases de la creación del conocimiento



Nota. La figura muestra las fases del proceso de creación del conocimiento del sistema propuesto. Fuente: Elaboración propia.

- **Socializar conocimiento:** En esta fase los trabajadores se reúnen en sesiones de trabajo o espacios informales para socializar experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas de sus áreas de trabajo.
- **Generar conceptos:** En la primera etapa, los trabajadores pueden encontrar oportunidades de mejora sea en sus áreas u otras áreas, el sistema dispone de herramientas para que estas necesidades se

formalicen en requerimientos sea para dar solución o crear un nuevo concepto.

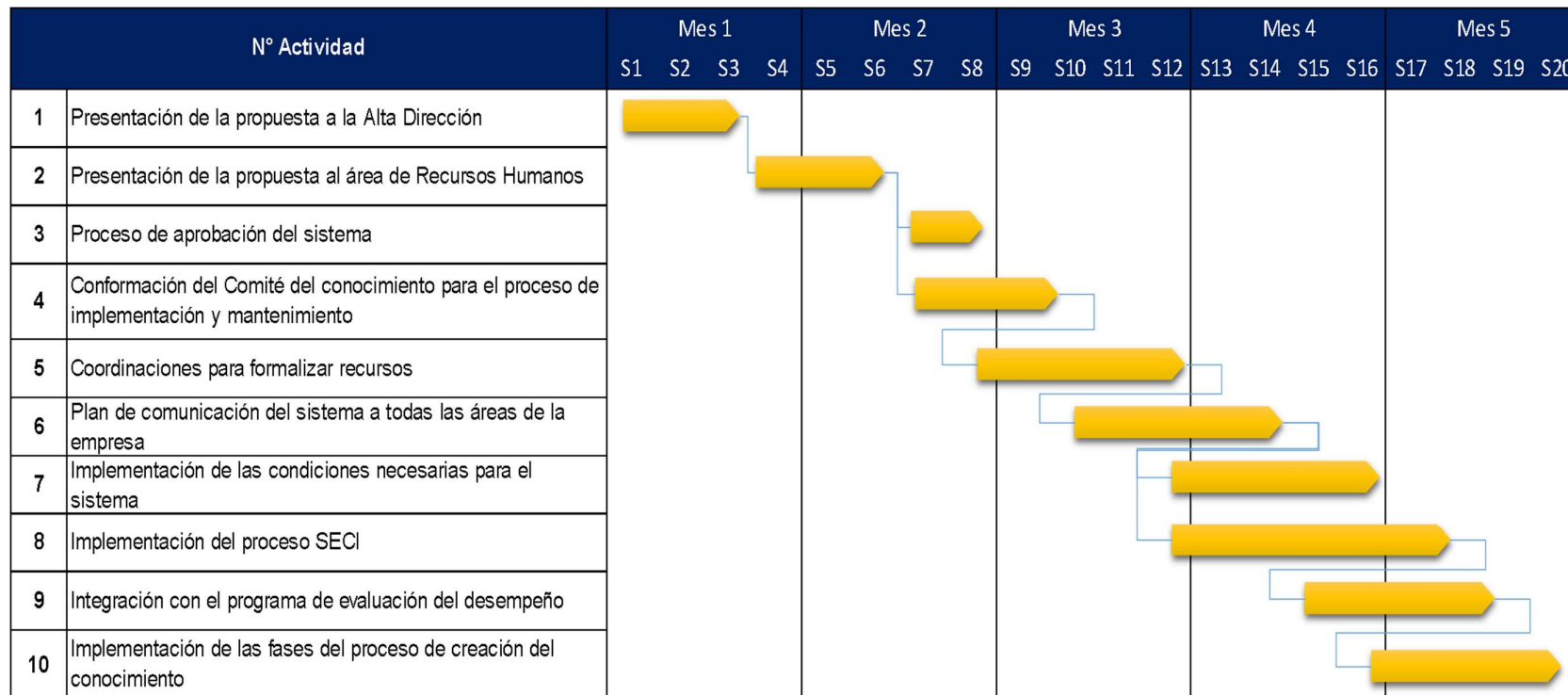
- **Evaluar conceptos:** Los requerimientos generados en la fase anterior deben ser evaluados por el comité del conocimiento a fin de garantizar su pertinencia y viabilidad.
- **Construir prototipo / Modelo:** Validados los requerimientos se procese a la construcción del prototipo y su respectiva formalización, luego de cumplir con las etapas de aprobación son registrados en el sistema integrado de gestión vigente y publicado en la plataforma Sharepoint.
- **Distribución del nuevo conocimiento:** Los nuevos conocimientos son internalizados mediante las herramientas disponibles en el sistema.

5. Cronograma de implementación

A continuación, se detallan las actividades para la implementación del sistema de gestión del conocimiento de Petromont, que inicia desde la presentación de la propuesta a la Alta dirección de Petromont, esta propuesta deberá ser revisada por el área de Recursos Humanos para garantizar la alineación de los procesos de capacitación y evaluación del desempeño, la conformación y formalización del comité del conocimiento y finalmente el monitoreo constante del sistema. El proceso de implementación del sistema tiene una duración de veinte semanas.

Figura 10

Cronograma de implementación del sistema de gestión del conocimiento para Petromont



Nota. La figura muestra las actividades para la implementación del sistema de gestión del conocimiento para Petromont.

Fuente: Elaboración propia.

6. Presupuesto

El presupuesto a continuación, detalla los recursos necesarios para el proceso de implementación. Este presupuesto deberá ser aprobado por la Alta Dirección y administrado por el Comité del conocimiento.

Tabla 18

Presupuesto para implementar el sistema de gestión del conocimiento

N°	Detalle	Unid	C/U (S/)	Total (S/)
1	Especialista en gestión del conocimiento	4	5,000	20,000
2	Implementación del Sharepoint para repositorio de documentos	1	25,000	25,000
3	Talleres de capacitación de herramientas del sistema propuesto	5	2,000	10,000
4	Creación de contenido digital para difusión de contenido	1	8,000	8,000
Total S/				63,000

Nota. La tabla muestra el presupuesto requerido para la implementación del sistema de gestión del conocimiento.

V. DISCUSIÓN

A continuación, se discutirán los resultados, y serán contrastados con los objetivos planeados para el trabajo de investigación, los antecedentes de estudios y con trabajos de investigación que se refieren en el marco teórico.

En relación al objetivo específico N1 que indica realizar un diagnóstico situacional de la empresa Petromont, Talara 2021, los resultados obtenidos respecto a la gestión del conocimiento tenemos que Petromont tiene a su disposición de algunas herramientas para gestionar el conocimiento estas no están integradas, tampoco están alineadas a la estrategia organizacional, por lo que el proceso de generación y socialización del conocimiento no es efectivo y afecta el desempeño laboral principalmente de trabajadores menos experimentados. Estos resultados coinciden con lo mencionado por (Vásquez & Botero, 2017), quienes realizaron un diagnóstico de cuatro empresas de la ciudad de Medellín, mencionan las empresas en estudio poseen Sistemas de Gestión de conocimiento, pero se encuentran en etapa de estabilización y eso dificulta el proceso de socialización y medición de la efectividad del sistema. Los resultados también coinciden con lo mencionado por (Bautista, 2019), quienes como parte de su estudio también realizaron un diagnóstico de factores internos y externos de la empresa como parte del proceso de identificación de las estrategias adecuadas para el desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento.

Por otro lado, la aprobación de la alta dirección para realizar un diagnóstico situación de la gestión del conocimiento, coincide con lo mencionado por (Deloitte, 2020), cuyo estudio menciona que las empresas necesitan redefinir sus modelos de gestión de conocimiento para ayudar a maximizar el desempeño laboral de sus colaboradores, 79% de los encuestados (líderes) reconoció que deben ser más efectivos en la creación de conocimiento.

El 63% de líderes encuestados perciben que no se está trabajando en la socialización del conocimiento, lo que aduce una falta de estructura en el proceso. Esta situación preocupa de sobremanera a los líderes quienes son conscientes del contexto actual de sector, como menciona (Grant, 2013) la industria del petróleo perderá 231,000 años de experiencia y conocimientos acumulados en los próximos

10 años debido a la jubilación de ingenieros petroleros y personal técnico calificado, y enfatizó en la gestión del conocimiento como el medio para limitar los efectos potencialmente devastadores de la pérdida continua de conocimientos.

También, en los resultados, el 35% de los líderes encuestados indicaron adecuado el proceso de externalización (conversión del conocimiento tácito explícito), el 50% indicó que el sistema documentario es el adecuado y el otro 50% lo contrario, lo que refleja una intención de parte de los líderes en mejorar el proceso de externalización, y enfatizan en el sistema documentario. Estos resultados reafirman lo mencionado por Pinco (2020), quien recomienda sistemas basados en gestión de procesos para la conversión del conocimiento tácito a explícito.

Así mismo, el 71% menciona que hace falta estrategias de difusión del conocimiento, considerando que la definición e implementación de estrategias de generación de conocimiento es responsabilidad principal de los líderes, los resultados coinciden con lo indicado por Silva (2017), quien en su trabajo de investigación menciona que estilo de liderazgo vertical genera problemas en el éxito de un modelo de gestión de desempeño al restringir la participación activa de los colaboradores en el proceso de creación y socialización del conocimiento; además, este estilo de liderazgo generaba malestar y baja productividad en los trabajadores.

Respecto a la dimensión internalización, el 50% no está conforme con los programas de desarrollo actuales (programas orientados a mejorar las competencias profesionales de los trabajadores y generar oportunidades de crecimiento). Esta disconformidad de los líderes respecto a este indicador, demuestra la importancia que tiene el desarrollo de los trabajadores como parte de la gestión del conocimiento, y se ratifica con lo mencionado por Sarren & Mishra (2016), quienes concluyeron que las organizaciones que mejoran sus prácticas de aprendizaje y desarrollo de talento, tienen trabajadores más motivados y, por ende, obtienen mejores desempeños en sus trabajadores.

Asimismo, los resultados reflejan que el 50% no está conforme con los programas de desarrollo y de inducción, muy relacionados a los programas de capacitación, siendo que estos están orientados a mejorar las capacidades de los trabajadores y son herramientas importantes en el desarrollo del sistema de gestión

de conocimiento, al respecto podemos indicar que estos resultados coinciden con lo mencionado por (Cornejo, 2021) quien concluyó que un plan de capacitación mejora el desempeño laboral y la productividad los trabajadores; además, que los planes de capacitación, se convierten en herramientas efectiva para socialización el conocimiento.

Finalmente, los resultados del diagnóstico mediante el diagrama de Ishikawa, refleja que el nivel actual de gestión del conocimiento, procesos aislados, sin orientación a la estrategia empresarial, si tiene un impacto en el desempeño laboral. Estos resultados ratifican lo afirmado por Vizcarra (2018), quien concluyó en su estudio que la gestión del conocimiento y el desempeño laboral tiene una correlación directa.

En lo referente a la discusión del objetivo específico N2, determinar las estrategias requeridas para la diseñar la propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de la empresa Petromont, Talara 2021. En las entrevistas realizadas a los altos directivos de Petromont, Gerente General y Superintendente de Administración respectivamente, mencionaron lo imperante que es para Petromont gestionar de manera efectivas e integral el conocimiento de sus equipos de trabajo; asimismo, indicaron algunas estrategias para diseñar la propuesta. Lo antedicho por ambos directivos (los más importantes de Petromont) tiene relación con lo mencionado por (Kavalić, M.; Nikolić, M.; Radosav, D.; Stanisavljev, S.; Pečujlija, M., 2021) en su estudio a 520 gerentes de empresas manufactureras de Serbia, donde concluyeron que empresas con sistema de gestión de conocimiento como parte de sus planes estratégicos, fomentan climas organizacionales basados en la colaboración, logran resultados positivos en la implementación efectiva de los conocimientos y se refleja en el nivel de especialización y conocimientos de sus equipos de trabajo.

En relación a lo mencionado en el párrafo anterior, se justifica con los resultados del trabajo de investigación de (Godinho & Carvalho, 2018), quien concluyen que la gestión del conocimiento está relacionado a la creación de valor.

Una de las estrategias recomendadas por los directivos encuestados es el uso de herramientas informáticas en el desarrollo del sistema de gestión de

conocimiento, al permitir compartir información de manera inmediata y fácil, ello confirma lo dicho por (Kusumawardhani, 2015) quien recomienda el uso de los sistemas de información para optimizar el proceso de transformación y respaldo del conocimiento.

En la misma línea con lo antedicho en el párrafo precedente, (Wahab, Bahar, & Mat Radzi, 2021) en su trabajo de investigación encontraron como fuentes de creación de conocimiento, el intercambio de información entre trabajadores y clientes, documentación de conocimiento e investigación de tendencias de gestión de conocimiento como parte de estrategias para gestionar el conocimiento, que coinciden con las recolectadas en el desarrollo de las entrevistas.

Respecto al objetivo específico N3, Evaluar el desempeño de los trabajadores de Petromont, Talara 2021. Los resultados de la variable dependiente (desempeño laboral) mostraron que, 54% está de acuerdo con que los trabajadores cumplen con los conocimientos y formación requerida en su puesto de trabajo, pero el 71% no está conforme con los documentos de trabajo disponibles para aprender y compartir nuevos conocimientos, lo que afecta en sus resultados de desempeño y desarrollo profesional; además, afecta su compromiso con la empresa. Estos resultados coinciden con Cutipa (2019), quien describe que la gestión del conocimiento influye en el desarrollo profesional; además, el autor conceptualizó el desarrollo profesional como el proceso de integración del aprendizaje con el trabajo realizado.

Así también, el 53% de los encuestados mencionan que los trabajadores presentan calidad en su trabajo, esto demuestra que la vasta experiencia que tiene los trabajadores de Petromont, lo cual podría aprovecharse en el desarrollo de un sistema de gestión de conocimiento que crear y compartir conocimiento y por ende mejorar el desempeño laboral y de esta manera genera valor para con los resultados del negocio. Esta afirmación coincide con lo mencionado por Ramos (2017), quien ratifica la relación positiva entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral.

Ahora bien, los resultados generales de la evaluación de la variable dependiente desempeño laboral ratifican lo mencionado por (Cornejo, 2021), quien concluyó que que la gestión del conocimiento está asociado al buen desempeño laboral.

Por último, en cuanto al objetivo general. Plantear un sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de la empresa Petromont, Talara 2021, podemos ratificar que el sistema propuesto es de suma relevancia para los objetivos empresariales de Petromont, siendo que, en gran medida el éxito de las empresas del sector petrolero, el cual es de alto riesgo, depende del conocimiento de sus trabajadores, coadyuvará a mejorar su gestión administrativa, lo que coincide con los resultados de Noemi (2021) en su trabajo de investigación, determinó que el modelo de gestión de desempeño tiene influencia significativa en el proceso administrativo. Así también, la gestión del conocimiento conduce al fortalecimiento del liderazgo, fomenta un ambiente laboral empático y de crecimiento, y, en consecuencia, mejora el desempeño en cada uno de los niveles organizacionales. Tal como lo menciona Valladolid (2021) en su trabajo de investigación concluye que, los trabajadores al adquirir nuevas capacidades, y que a su vez estas nuevas capacidades puedan socializarse, genera beneficios tanto para la institución como para los trabajadores, la misma autora recomendó a los funcionarios mayor énfasis en el desarrollo de un sistema de gestión de conocimiento que desarrolle y fortalezca las competencias; y Arias & Mejía (2020) quienes mencionan que el proceso de gestión de conocimiento requiere de tareas eficaces para poder gestionar lo intangible, lo cual se puede lograr a través de una propuesta integral que entienda la cultura organizacional y los objetivos organizacionales.

VI. CONCLUSIONES

A Continuación, luego de procesar e interpretar los resultados obtenidos del trabajo de investigación, se concluido que:

1. Se concluyó que Petromont no cuenta con procesos formalizados e integrados para la creación del conocimiento organizacional. Si bien, cuenta con algunas herramientas que ayudan a socializar el conocimiento y a mejorar las capacidades de sus trabajadores, estas herramientas funcionan de forma aislada y no son los suficientemente consistentes, lo que está impactando en el desempeño laboral de sus trabajadores.
2. Las entrevistas realizadas a los directivos principales de Petromont, demostraron que ambos están preocupados en mejorar la gestión del conocimiento en su empresa, en ese sentido aportaron con una serie de estrategias que han sido consideradas en el desarrollo de la propuesta.
3. En efecto se ha determinado que la gestión actual del conocimiento en Petromont impacta en el desempeño laboral de sus trabajadores, quienes cuentan con un bagaje de conocimientos y experiencias que no están siendo aprovechados para mejorar el rendimiento empresarial; además, se tiene latente la amenaza de perder este conocimiento, en el preciso instante que por temas naturales o contractuales se desvinculen de la empresa.
4. Finalmente, el desarrollo de la propuesta del sistema de gestión de desempeño se ha elaborado tomando en consideración las opiniones de los líderes de las áreas claves de Petromont y, además, de la visión que tienen los más altos directivos en cuanto a la necesidad de gestionar de manera efectiva los conocimientos de sus trabajadores y poder generar y compartir conocimiento necesario para que mejoren en su desempeño laboral y en consecuencia coadyuven a la sostenibilidad de la empresa.

VII. RECOMENDACIONES

A continuación, realizaremos las siguientes recomendaciones para la aplicación de la propuesta:

1. A los altos directivos, se recomienda que garanticen la disposición de recursos necesarios para la implementación del sistema propuestas y su mantenimiento, así también, garantizar, en todo momento, la autonomía y apoyo logístico al comité del conocimiento, quienes serán el nexo entre la Dirección y las expectativas de los trabajadores, así como los resultados que el sistema vaya mostrando en el tiempo.
2. Se recomienda a los directivos que también faciliten la participación de trabajadores independientemente de su nivel jerárquico para que aporten ideas para mejorar el sistema propuesto. Los trabajadores de niveles operativos están en el día y día y ello les permite conocer con más detalle las características de los de los procesos, por eso sus aportes pueden ser valiosos para enriquecer el sistema.
3. Se recomienda a los directivos implementar programas de capacitación de “habilidades de capacitadores internos” dirigidos a los trabajadores con vasta experiencia en la industria y que están próximos a jubilarse. Esto permitirá que estos trabajadores puedan socializar de manera efectiva toda su experiencia, fortalecer el sistema propuesta, pero, además, es una acción de responsabilidad social al mantener puestos de trabajo.
4. El sistema de gestión del conocimiento propuesta ha sido diseñado de tal manera que pueda adaptarse a cualquier tipo de organización, en ese sentido, se recomienda a los directivos su implementación y constante mejora; además, tener apertura con otras empresas del sector para que de esta manera se pueda generar y socializar el conocimiento a nivel sectorial y por ende potenciar el sistema para beneficio mutuo.

REFERENCIAS

- Ruiz Mitjana, L. (2018). *Psicología y Arte*. Recuperado el 01 de 06 de 2021, de Alfa de Cronbach (α): qué es y cómo se usa en estadística: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>
- Aguilera Luque, A. (11 de Julio de 2017). *Nonaka y Takeuchi: Un modelo para la gestión del conocimiento organizacional*. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de Creatividad e innovación organizacional: <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi>
- Alban Solis, E. (4 de Mayo de 2020). Modelo de Gestión de Conocimiento para la empresa Petromont. (E. Y. Monteverde Oliden, Entrevistador)
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarado Perez, E. (2015). Modelo para implantar la gestión del conocimiento en instituciones de educación Superior: Caso la facultad de ingeniería de la Universidad de Piura. *Maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información*. Universidad de Piura, Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2766/MAS_DET_022.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Arambarri Basañez, J. (2014). *Metodología de evaluación y gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el entorno colaborativo de trabajo basado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka - Takeuchi*. Universidad de Córdoba. Cordova, Argengina: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Arbaiza, L. (9 de setiembre de 2017). ¿En qué consiste el aprendizaje organizacional? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/consiste-aprendizaje-organizacional-222286-noticia/>

- Arias Pérez, J., & Aristizábal Botero, C. (2011). El dato, la información, el conocimiento y su productividad en empresas del sector público de Medellín. *Semestre Económico*, 14(28), 95-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165022468007.pdf>
- Arias Velasquez, R., & Mejía Lara, J. (14 de December de 2020). Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru. *Elsevier Ltd. Technology in Society*, 1-7. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101479>
- Avendaño Pérez, V., & Flores Ubáez, M. (2016). *Theoretical models of knowledge management: Descriptors, conceptualizations and approaches*. Universidad Nacional Autónoma de México, México. doi:<https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.10.181>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Indicadores Económicos, I Trimestre*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/>
- Bruno Santos, M. (2018). Mejora del desempeño laboral de los inspectores del área congelados mediante la implementación de un nuevo plan de capacitación en SGS Del Perú SAC Paita 2018. *Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial*. Universidad Cesar Vallejo, Paita. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35467/Bruno_SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Rosario: Invenio. Recuperado el 16 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Cárdenas Zardoni, H. (2016). El modelo de desarrollo a la luz del imperativo humanístico contemporáneo. *Universidad Autónoma de Coahuila*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/309465924>
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas.

- Chiavenato. (2000). *Gestión del Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F., Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cornejo Mendoza, M. (2021). Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax, Piura 2021. *Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios*. Universidad Cesar Vallejo, Piura. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47573/Cornejo_MML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cutipa Villasante, A. (2019). Gestión del conocimiento en el desarrollo profesional de los servidores del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente, año 2018. *Tesis para obtener el grado académico de doctor en gestión pública y gobernabilidad*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38388/cutipa_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Davenport, T. y Prusak, L. . (1998). Working Knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*.
- Deloitte. (2020). *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>
- Deloitte. (2020). *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. Deloitte Global Human Capital Trends. Obtenido de <https://www.deloitte.com/insights>
- El Comercio*. (14 de agosto de 2017). Obtenido de Zona Ejecutiva de El Comercio: <https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/empresas-5-claves-que-tener-universidad-corporativa-noticia-1992199>

- Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*. México, México: Mc Graw Hill. doi: 978-1-4562-2396-0
- Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La entrevista*. Universitat de Barcelona. Barcelona: Universitat de Barcelona. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Gadow, F. (2010). *La Gestión del Talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- García Arzate, J., & Sosa Reyes, S. (2019). *Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos. Caso empresa Robuspack*. CIATEQ, A.C., Centro de Tecnología Avanzada, Querétaro, Mexico.
- Gates B. (s.f.). *1000ventures*. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de The road Ahead: http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_inex_microsoft-kbe.html
- Gestiópolis. (24 de Enero de 2002). *¿Qué es una competencia laboral?* Recuperado el 16 de abril de 2021, de ¿Qué es una competencia laboral?: <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral>
- Godinho, R., & Carvalho, J. (7 de March de 2018). Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation. *RAUSP Management Journal*, 53, 241-252. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.11.001>
- Gómez Dominguez, P., & Velasco Saenz, J. (2013). *Relación entre los procesos de gestión del conocimiento en el sector público y privado de la industria petrolera en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- González Suárez, E. (4 de marzo de 2011). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la

gestión del conocimiento. págs. 2-4.
doi:<http://dx.doi.org/10.36512/rcics.v22i2.111.g127>

Gorriti Bontigui, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3(3), 367-387. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>

Huamán Ccorimanya, E. (2018). Gestión del conocimiento y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Yanatile Provincia de Calca. (*Maestro en gestión pública*). Universidad Cesar Vallejo, Calca, Cuzco, Perú.

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Human talent management as a factor for improving public management and job performance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>

Jara Nestares, Y., & Rodriguez Checco, Y. (2020). Gestión del conocimiento y desempeño laboral en la empresa Proyectos Inmobiliarios Nuevo Horizonte, La Victoria. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Cesar Vallejo, Lima.

Kavalić, M.; Nikolić, M.; Radosav, D.; Stanisavljev, S.; Pečujlija, M. (23 de February de 2021). Influencing Factors on Knowledge Management for Influencing Factors on Knowledge Management for. *MDPI*, 13, 1-18.
doi:<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1884010>

Kusumawardhani, M. (2015). *Asset Integrity Knowledge Management: A Case Study from the Petroleum Industry*. University of Stavanger. Norway: journal.oscm-forum.o. doi:<http://doi.org/10.31387/oscm0210152>

López Mendoza, A. (2013). *Construcción y consolidación de una cultura de gestión del conocimiento a través de la comunicación interna : estudio de caso en la empresa GMD S.A. del Grupo Graña y Montero*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Un.

- M. Ali Hasballah. (2020). *The influence of knowledge management on lecturer performance through job satisfaction*. Iskandarmida University, Banda Aceh, Indonesia. doi: 10.5267/j.msl.2020.10.001
- M. Grant, R. (9 - de September de 2013). The Development of Knowledge Management in the Oil and Gas Industry. (U. B. Review, Ed.) *The Development of Knowledge Management in the Oil and Gas Industry*.
- Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso Organizacional. *Trabajo de grado para optar el grado de Licenciado en Relaciones Industriales*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Martínez Lambraño, J., Arcila Iriarte, J., & Garzón Castrillón, M. (12 de Octubre de 2010). Competencias para el aprendizaje organizacional en Ecopetrol. págs. 69-79. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3882879.pdf>
- Marulanda Echeverry, C., & López Trujillo, M. (17 de December de 2012). La gestión del conocimiento en las PYMES. *Revista Virtual*, págs. 10-13. Obtenido de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/>
- Morocho Merino, N. (2020). Gestión del conocimiento para orientar la competitividad de los trabajadores de la UGEL Paita 305 - Piura 2019. *Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración*. Universidad Cesar Vallejo, Paita. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52084/Morocho_MN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Müggenburg , M. (2007). Tipos de estudio en el enfoque cuantitativo. 2-3. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358741821004>
- Nagel, J. (2014). *Knowledge: A Very Short Introduction*. United Kingdom, New York: Oxford University .
- Nicomedes, E. (2018). *Tipos de Investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán, Lima. Obtenido de <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>

- Noemi Teresa, J. (2021). Gestión del conocimiento en los procesos administrativos de una universidad privada de Lima, 2020. *Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Administración*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54649/Julca_VNT-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nonaka , I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora La organización creadora*. Universidad de Oxford. México: Oxford University Press.
- Norida Wahab, S. (2021). *An inquiry on knowledge management in third-party logistics companies*. University of Malaya. Kuala Lumpur, Malasia: Inderscience Enterprises Ltd.
- OECD. (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*. Obtenido de <http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.PDF>
- Ortiz Bautista, H. (2019). *Establecimiento de bases para desarrollar un proyecto de gestión del conocimiento en la industria de la refinación del petróleo*. Ciatec A.C. Centro de innovación aplicada en tecnologías competitivas. Querétaro: Ciatec A.C. .
- Ortolani, L., Bocci, R., Barberi, P., Howlett, S., & Chable, V. (28 de December de 2016). Changes in Knowledge Management Strategies Can Support Emerging Innovative Actors in Organic Agriculture. *Participatory Plant Breeding in Europe*, págs. 24-26. doi:10.12924/of2017.03010020
- Otero, A. (2018). Enfoques de investigación. *researchgate*, 1-8. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2021). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL. Obtenido de <https://issuu.com/originaledy/docs/metodologc3ada-de-la-investigacic3b>

- Pawlowski, J., & Bick, M. (2012). *The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings*. Berlin: Academic Publishing International Ltd.
- Pawlowski, J., & Bick, M. (9 de September de 2014). The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings. (1), págs. 92-108. Obtenido de <http://www.ejkm.com/>
- Peralta , R. (Ed.). (26 de Noviembre de 2020). *El Clima Organizacional*. Recuperado el 19 de Mayo de 2021, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín , A. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. Ciudad de La Habana: scielo. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial* . La Habana. doi:1024-9435
- Pietrosemoli de Dikdan, L. (2014). *Modelo de gestión del conocimiento para la competitividad del sector de las construcciones petroleras, petroquímicas y energéticas venezolanas*. Escuela técnica superior de ingenieros industriales.
- Pinco Villalta, R. (2020). Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en los colaboradores de los establecimientos comerciales de insumos agrícolas - Región Junin, 2018. *Trabajo para optar el grado de Maestro en Administración, mención en gestión del talento humano*. Universidad de los Andes, Junin, Perú. Obtenido de https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/21115/T037_20069428_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quiroz Aguilar, J. (2011 de Septiembre de 2011). *Fuentes de Información, Bibliografía y Fichas de Trabajo*. Recuperado el 1 de junio de 2021, de Procesos de Investigación Jurídica:

<https://web.archive.org/web/20121001112822/http://alfredoquiroz.wordpress.com/2011/09/27/aviso-importante-8/>

Ramos Conde, H. (2017). Gestión del conocimiento y desempeño laboral en los docentes de la universidad de ciencias y humanidades, Lima norte. *Tesis para optar el grado académico de Maestro en Docencia Universitaria*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Rivero Suarez, A. (2019). Modelo de gestión del conocimiento basado en el enfoque ágil para mejorar la producción en las empresas. *Tesis para obtener el grado de maestro en ingeniería informática*. Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

Rocha Tamayo, J. (2020). La gestión del conocimiento y el impacto en el desempeño laboral: Propuesta metodológica para las industrias desarrolladoras de software de la ciudad de Guayaquil. *Maestría en administración de empresas*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Guayaquil, Ecuador.

Rodriguez Checco, Y., & Jara Nestares, Y. (2020). Gestión del conocimiento y desempeño laboral en la empresa Gestión del conocimiento y desempeño laboral en la empresa. *Tesis para obtener el título de licenciada en administración*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Rodríguez Gómez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona: EDUCAR. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130826003>

Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. (1 de Julio de 2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-26. Recuperado el 02 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Rodríguez M., Andrés A., & Paz Retamal, Maria, & Lizana, José N., & Cornejo, Felipe A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2),

2019-234. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>

Rodriguez Segundo, M. (2019). Impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño de hoteles tres estrellas de miraflores 2018. *Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Rodriguez, J. (19 de Agosto de 2020). *Qué es el diagrama de Ishikawa y cómo aplicarlo en tus procesos*. Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>

Rojas Dávila, S. (25 de enero de 2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. (R. Rojas Dávila, Ed.) *Nonaka y Takeuchi*.

Saavedra Trujillo , N., & Jiménez Inocencio, F. (01 de June de 2014). The need in Innovation and Technology in the Colombian Oil and Gas Industry. *Scielo*, pág. 55. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n40/n40a08.pdf>

Sarren, P., & Mishra, S. (2016). *A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations*. Amity University. Noida: IOSR Journal of Business and Management. doi:DOI: 10.9790/487X-1812036673

Seaton Moore, C., & Bresó Boli, S. (2001). *The Development of a Knowledge Management System for Technological Institutes*. Recuperado el 14 de mayo de 2021, de <http://www.revistaespacios.com/>:
<http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220321.html>

Sheppard, D. (2 de May de 2020). *Pandemic crisis offers glimpse into oil industry's future | Free to read*. Obtenido de Financial Times:
<https://www.ft.com/content/99fc40be-83aa-11ea-b872-8db45d5f6714>

Siancas Escobar, M. (2020). Gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo de los docentes en una Institución Educativa, Sullana, 2019. *Título para obtener el grado de Maestra en Administración de Educación*. Universidad Cesar Vallejo, Sullana. Obtenido de
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47858/Siancas_EME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Silva More, K. A. (2017). *Aplicación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Smith, D. (1 de January de 2003). *Five principles for research ethics, Cover your bases with these ethical strategies*. Recuperado el 18 de Mayo de 2021, de American Psychological Association: <https://www.apa.org/monitor/jan03/principles>
- Telefonica. (s.f.). *Upskilling y Reskilling: cómo reinventarse para las profesiones del futuro*. Recuperado el 16 de Mayo de 2021, de Telefonica, Educación digital: <https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias>
- Valladolid Navarro, C. (2021). Gestión del conocimiento y calidad del servicio en la municipalidad provincial de Morropón Piura. *Tesis para obtener el grado de maestro en gestión pública*. Universidad Cesar Vallejo, Piura. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61560/Valladolid_NCL-SD.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Vásquez Cordano, A. (2005). *La Organización Económica de la Industria de Hidrocarburos en el Perú: el Segmento Upstream del Sector Petrolero*. Osinerg, Lima. Obtenido de <https://www.osinergmin.gob.pe/SitePages/default.aspx>
- Vásquez Silva, A., & Botero Rave, J. (2017). Exploración del modelo de conversión del conocimiento SECI, incluyendo su aplicación en algunas organizaciones. *Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Vela Grande, L. (2004). *Gestión Por Competencias*. Madrid: Esic Editorial.
- Vigo Contreras, T. (2018). La gestión del conocimiento operativo como punto de partida para la innovación de las organizaciones. *InnovaG*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag>

- Viswesvaran, C., & Ones, D. (December de 2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. *Blackwell Publishers Ltd*, 8(4), 216-226. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vizcarra Tinoco, E. (2018). Gestión del conocimiento y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial Mariscal Nieto. *Tesis para obtener el título de Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social*. Universidad Nacional de Moquegua, Moquegua, Perú.
- Wahab, S., Bahar, N., & Mat Radzi, N. (1 de January de 2021). An inquiry on knowledge management in third-party logistics companies. *Inderscience Enterprises Ltd.*, Vol. 24, 125-145. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/336916056_An_Inquiry_on_Knowledge_Management_in_Third-party_Logistics_Companies
- Yániz & González. (2018). *Marco teórico de la gestión del conocimiento*. Instituto español de Estudios Estratégicos (IEEE). Madrid: IEEE. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6356926.pdf>
- Yániz Igal, J., & González Muñoz, G. (2017). *Marco teórico de la gestión del conocimiento*. Dialnet. España: Dialnet.unirioja.es. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6356926.pdf>
- Zapata Sánchez, J., Cavazos Arroyo, J., & Mayett Moreno, Y. (junio de 2018). Acquisition and transfer of tacit knowledge of marketing in small and medium hotels. (<http://www.scielo.org.mx/>, Ed.) doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1364>

Anexos

Anexo N° 05: Matriz de Operacionalización de las Variables

<p>Tabla 11 <i>Operacionalización de Variables</i></p> <p>Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de Petromont, Talara 2021</p>					
Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones / pre-categorías	Indicadores	Unidad de medida
Variable independiente: Gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento dentro de una organización se da por el intercambio constante de información de dos tipos; tácito y explícito (Nonaka & Takeuchi, 1999)	Proceso mediante el cual una organización es capaz de transformar los conocimientos tácitos propios de sus miembros en conocimiento explícito, de tal manera que generar valor para los intereses de la organización	Socialización	Socialización de conocimientos	Encuestas con preguntas basadas en respuestas con escala de Likert
				Herramientas de trabajo	
				Programas de capacitación	
				Programas de inducción	
			Externalización	Sistemas de documentación	
				Intercambio de conocimientos	
				Estrategias de difusión	
				Gestión de buenas prácticas	
			Combinación	Mejora de proceso	
				Cultura de mejora continua	

				Gestión de comunicación	
			Internalización	Gestión de ideas de mejora	
				Gestión de inducción	
				Trabajo en equipo	
				Programas de desarrollo	
Variable dependiente: Desempeño laboral	A acciones, comportamientos y resultados escalables que los empleados se comprometen a entregar y que están alineados a las metas de la organización. Viswesvaran & Ones (2000)	Proceso formal para la medición de la calidad del trabajo realizado por los trabajadores, a través de indicadores y/o metas, en un periodo de tiempo determinado	Conocimientos	Conocimientos	Encuestas con preguntas basadas en respuestas con escala de Likert
				Documentación del trabajo	
			Productividad	Nivel de eficiencia	
			Calidad del trabajo	Calidad del trabajo	
			Aceptación de las reglas	Sentido de pertenencia	
Motivación					

Anexo N°06: Instrumento de recolección de datos: Cuestionario

Variable Independiente: Gestión del conocimiento

Cuestionario - Trabajo de Investigación					
Este cuestionario es parte del trabajo de investigación que estoy realizando, cual tiene como objetivo <i>Proponer un modelo de gestión del conocimiento con el propósito de mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Petromont</i> . De antemano le agradezco su participación.					
INSTRUCCIONES					
1. Favor de responder cada ítem marcando con un aspa (X) la opción de respuesta que mejor describa su percepción. 2. No debe quedar ningún ítem sin ser respondido. 4. Responda con sinceridad, este cuestionario es estrictamente confidencial y solo con fines académicos. Recuerde, las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.					
DATOS GENERALES					
Género: Masculino (<input type="checkbox"/>) Femenino (<input type="checkbox"/>) Edad: _____ Área: _____					
DESARROLLO DE LA ENCUESTA					
Opciones a marcar según su criterio	Nada de acuerdo	Regular	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
Variable: Gestión del conocimiento					
Socialización	1. ¿Los ejecutivos fomentan y/o incentivan la generación y socialización de conocimientos y experiencias relacionadas a las actividades de la empresa?				
	2. ¿La empresa realiza programas de inducción y reinducción con regularidad sobre sus funciones, políticas, normas generales y procedimientos?				
	3. ¿Tiene a su disposición herramientas de trabajo para capturar el conocimiento no formalizado de los trabajadores?				
	4. ¿Existen programas de rotación donde trabajadores de otras áreas compartan sus conocimientos y también aprendan nuevos?				
	5. ¿Participa en los programas de capacitación formales de la empresa?				
External	6. ¿Cuenta a su disposición con un sistema de gestión documentario de procedimientos e instructivos de trabajo?				

	7. ¿La empresa cuenta con programas donde Ud. o sus compañeros de trabajo puedan compartir sobre los proyectos, programas o actividades de su área?				
	8. ¿Se utiliza el lenguaje figurativo, analogías, metáforas, etc., con el fin de capacitar a los trabajadores sobre los procedimientos de trabajo?				
	9. ¿La empresa cuenta con un repositorio central sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre sus operaciones?				
Combinación	10. ¿Tiene la posibilidad de proponer mejoras en procesos y que éstas sean presentadas a la Dirección?				
	11. ¿Su superior inmediato fomenta una cultura de mejora continua en su área de trabajo?				
	12. ¿La dirección comparte información relevante de la empresa, como planes, objetivos, etc.?				
	13. ¿Se programan reuniones de trabajo entre áreas para intercambiar información?				
Internalización	14. ¿La dirección muestra interés en sus aportes o ideas de mejora?				
	15. Su superior inmediato o Ud. realiza periódicamente reinducciones para mantener actualizados a sus compañeros de trabajo?				
	16. ¿Se promueve el trabajo en equipo en su área de trabajo?				
	17. ¿La empresa cuenta con programas de desarrollo donde evalúen sus capacidades y pueda participar en programas de capacitación?				

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Cuestionario - Trabajo de Investigación						
Este cuestionario es parte del trabajo de investigación que estoy realizando, cual tiene como objetivo <i>Proponer un modelo de gestión del conocimiento con el propósito de mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Petromont</i> . De antemano le agradezco su participación.						
INSTRUCCIONES						
1. Favor de responder cada ítem marcando con un aspa (X) la opción de respuesta que mejor describa su percepción. 2. No debe quedar ningún ítem sin ser respondido. 4. Responda con sinceridad, este cuestionario es estrictamente confidencial y solo con fines académicos. Recuerde, las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.						
DATOS GENERALES						
Género: Masculino (<input type="checkbox"/>) Femenino (<input type="checkbox"/>) Edad: _____ Área: _____						
DESARROLLO DE LA ENCUESTA						
Opciones a marcar según su criterio	Nada de acuerdo	Regular	De acuerdo	Completamente de acuerdo		
<i>Variable: Desempeño laboral</i>						
Conocimientos	1. ¿ En términos generales considera que los trabajadores cumplen con los conocimientos y formación requeridos por el puesto de trabajo?					
	2. ¿Las jefaturas y supervisores evalúan constantemente el conocimiento que tienen los miembros de sus equipos?					
	3. ¿Se tiene a disposición recursos para aprender nuevas herramientas o procedimientos de trabajo?					
	4. ¿Están claramente definidas y publicadas las políticas y procedimientos de trabajo?					
Productividad	5. ¿En general los trabajadores cumplen con la entrega de los trabajos en los tiempos previstos?					
	6. ¿Cree Ud. que los trabajadores tienen consciencia sobre los estándares de calidad que requiere la industria?					
Calidad del	7. ¿Considera que los trabajadores superan las expectativas de los trabajos asignados?					
	8. ¿Considera que el trabajo en la empresa es un desafío que fomenta la mejora continua entre los trabajadores?					

	9. ¿Considera que los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios del entorno (cambios en los planes de trabajo, restricciones, etc.)?				
Aceptación de las reglas	10. ¿Considera que los trabajadores entienden la visión, misión y valores de la empresa?				
	11. ¿Considera que los trabajadores tienen sentido de pertenencia respecto a la visión y valores de la empresa?				
	12. ¿Considera usted que los trabajadores demuestran automotivación, entusiasmo y confianza en lograr resultados; se esmera por conseguirlos?				

Anexo N°07: Instrumento de recolección de datos: Guía de entrevista

Guía de entrevista

Asunto: Conocer la opinión del Gerente General y el Superintendente de Administración con respecto a las estrategias requeridas para implementar el modelo de gestión del conocimiento

Estimado colaborador:

La entrevista tiene por objetivo recopilar vuestra opinión sobre la gestión del conocimiento, se le agradece responder de manera sincera y detallada. La información será tratada solo para fines investigativos.

- Socialización** ¿Considera importante que se fomente una cultura colaborativa donde todos los trabajadores puedan compartir experiencias y conocimiento de sus áreas de trabajo?
¿De qué manera se puede fomentar la socialización del conocimiento en todos los niveles de su empresa?
- Exteriorización** ¿De qué manera su sistema integrado de gestión podría ayudar a explicitar todo el conocimiento tácito de sus trabajadores?
¿Conoce sobre el uso del lenguaje figurativo? ¿Utiliza este lenguaje para representar mejor sus estrategias?
¿Qué otras herramientas o programas recomendarían Ud. poner a disposición el conocimiento tácito de su empresa?
- Combinación** ¿Considera importante revisar los manuales de procedimientos de gestión de otras instituciones de su sector? ¿Por qué y para qué?
¿Desde su perspectiva cuáles son los medios de intercambio de conocimiento que utiliza en su área? ¿Considera que son los adecuados? ¿Por qué?
¿Es fundamental para su empresa pertenecer a alguna red de información con otras empresas del sector? ¿Se encuentran suscritos a alguna red?

Interiorización ¿Conoce estrategias para que el conocimiento explícito sea interiorizado por los trabajadores?

¿Considera que se puede crear un reposito de lecciones aprendidas por parte de los trabajadores del área?

¿Considera necesaria la participación del trabajador en las acciones de mejora a los procesos de su área y eventualmente de otras áreas?

Anexo N°08: Carta de autorización para realizar el trabajo de investigación

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Piura, 01 de febrero de 2021

Señor:
Elvis Albán Solís
Superintendente de Administración
Petrolera Monterrico S.A.

Distinguido Señor:

Por medio de la presente, yo, Edson Yair Monteverde Oliden, con DNI N° 42076591, con domicilio en Av. Ignacio Merino F – 32, Pariñas – Talara, me dirijo a usted para solicitar lo siguiente:

Siendo que, actualmente estoy cursando el programa de maestría de Administración de Negocios en la universidad Cesar Vallejo de Piura, le solicito su autorización para poder realizar mi trabajo de investigación en vuestra distinguida empresa. Mi investigación, la cual se titula "Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de Petromont, Talara 2021", requerirá del relevamiento de información, la cual me comprometo a tratar de manera confidencial de acuerdo con la normativa vigente. Asimismo, los resultados de mi investigación le serán entregados para los fines que usted considere conveniente.

Mis saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a mi solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente;



Lic. Edson Yair Monteverde Oliden
Solicita



Ing. Elvis Albán Solís
Autoriza

Anexo N°09: Validación de instrumento de recolección de datos

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Propuesta de modelo de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Petromont, Talara 2021

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Opciones de respuesta			Criterios de evaluación								
				Nada de acuerdo	Regular	De acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Gestión del conocimiento Proceso mediante el cual una organización es capaz de transformarse conociendo sus propios procesos de su entorno en conocimiento explícito, de tal manera que genere valor para los intereses de la organización.	Socialización Se refiere a compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito	Socialización de conocimientos	1. ¿Los ejecutivos fomentan y/o incentivan la generación y socialización de conocimientos y experiencias relacionadas a las actividades de la empresa?				x		x		x				
			2. ¿La empresa realiza programas de inducción y reinducción con regularidad sobre sus funciones, políticas, normas generales y procedimientos?				x		x		x		x		
		Herramientas de trabajo	3. ¿Tiene a su disposición herramientas de trabajo para capturar el conocimiento no formalizado de los trabajadores?				x		x		x		x		
		Movimientos de personal	4. ¿Existen programas de rotación donde trabajadores de otras áreas compartan sus conocimientos y también aprendan nuevos?				x		x		x		x		
		Programas de capacitación	5. ¿Participa en los programas de capacitación formales de la empresa?				x		x		x		x		
	Externalización El conocimiento tácito se transforma en	Sistemas de documentación	6. ¿Cuenta a su disposición con un sistema de gestión documental de procedimientos e instructivos de trabajo?				x		x		x		x		
Desempeño laboral Proceso formal para la medición de la calidad del trabajo realizado por los trabajadores, a través de instrumentos de recolección de datos.	explícito, adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos	Intercambio de conocimientos	7. ¿La empresa cuenta con programas donde Ud. o sus compañeros de trabajo puedan compartir sobre los proyectos, programas o actividades de su área?												
		Estrategias de difusión	8. ¿Se utiliza el lenguaje figurado, analogías, metáforas, etc., con el fin de capacitar a los trabajadores sobre los procedimientos de trabajo?				x		x		x		x		
	Combinación Se sistematizan y comparten los conceptos adquiridos mediante documentos, juntas, conversaciones por distintos medios	Mejora de proceso	10. ¿Tiene la posibilidad de proponer mejoras en procesos y que éstas sean presentadas a la Dirección?				x		x		x		x		
		Cultura de mejora continua	11. ¿Su superior inmediato fomenta una cultura de mejora continua en su área de trabajo?				x		x		x		x		
		Gestión de comunicación	12. ¿La dirección comparte información relevante de la empresa, como planes, objetivos, etc.?				x		x		x		x		
	Internalización Conversión del conocimiento explícito a conocimiento tácito, generalmente se realizado con el lema "aprendiendo haciendo".	Gestión de ideas de mejora		13. ¿Se programan reuniones de trabajo entre áreas para intercambiar información?				x		x		x		x	
				14. ¿La dirección muestra interés en sus aportes o ideas de mejora?				x		x		x		x	
		Gestión de inducción	15. Su superior inmediato o Ud. realiza periódicamente inducción para mantener actualizados a sus compañeros de trabajo?				x		x		x		x		
		Trabajo en equipo	16. ¿Se promueve el trabajo en equipo en su área de trabajo?				x		x		x		x		
		Programas de desarrollo	17. ¿La empresa cuenta con programas de desarrollo donde evalúen sus capacidades y pueda participar en programas de capacitación?				x		x		x		x		
Conocimientos Conjunto de habilidades, de carácter técnico o social, que posee un trabajador y que le permiten poner en práctica para hacer un trabajo de calidad	Conocimientos		1. ¿En términos generales considera que los trabajadores cumplen con los conocimientos y formación requeridos por el puesto de trabajo?				x		x		x		x		
			2. ¿Las jefaturas y supervisores evalúan constantemente el conocimiento que tienen los miembros de sus equipos?				x		x		x		x		
	Documentación del trabajo		3. ¿Se tiene a disposición herramientas para aprender nuevas herramientas de trabajo?				x		x		x		x		
			4. ¿Están claramente definidas y publicadas las políticas y procedimientos de trabajo?				x		x		x		x		

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Propuesta de modelo de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Petromont, Talara 2021

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Opciones de respuesta			Criterios de evaluación							
				Nada de acuerdo	Regular	De acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
							Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Gestión del conocimiento Proceso mediante el cual una organización es capaz de transformar los conocimientos tácitos propios de sus miembros en conocimiento explícito, de tal manera que genere valor para los intereses de la organización.	Socialización Se refiere a compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito	Socialización de conocimientos	1. ¿Los ejecutivos fomentan y/o incentivan la generación y socialización de conocimientos y experiencias relacionadas a las actividades de la empresa?				X		X		X			
			2. ¿La empresa realiza programas de inducción y reintroducción con regularidad sobre sus funciones, políticas, normas generales y procedimientos?				X		X		X			
		Herramientas de trabajo	3. ¿Tiene a su disposición herramientas de trabajo para capturar el conocimiento no formalizado de los trabajadores?				X		X		X		X	
		Movimientos de personal	4. ¿Existen programas de rotación donde trabajadores de otras áreas compartan sus conocimientos y también aprendan nuevos?				X		X		X		X	
		Programas de capacitación	5. ¿Participa en los programas de capacitación formales de la empresa?				X		X		X		X	
	Externalización El conocimiento tácito se transforma en	Sistemas de documentación	6. ¿Cuenta a su disposición con un sistema de gestión documental de procedimientos e instructivos de trabajo?				X		X		X		X	

Desempeño laboral Proceso formal para la medición de la calidad del trabajo realizado por los trabajadores, a través de indicadores, procedimientos, instrumentos, etc.	explícito, adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos	Intercambio de conocimientos	7. ¿La empresa cuenta con programas donde Ud. o sus compañeros de trabajo puedan compartir sobre los proyectos, programas o actividades de su área?				X		X		X		X
		Estrategias de difusión	8. ¿Se utiliza el lenguaje figurativo, analogías, metáforas, etc., con el fin de capacitar a los trabajadores sobre los procedimientos de trabajo?				X		X		X		X
			9. ¿La empresa cuenta con un repositorio central sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre sus operaciones?				X		X		X		X
	Combinación Se sistematizan y comparten los conceptos adquiridos mediante documentos, juntas, conversaciones por distintos medios	Mejora de proceso	10. ¿Tiene la posibilidad de proponer mejoras en procesos y que éstas sean presentadas a la Dirección?				X		X		X		X
		Cultura de mejora continua	11. ¿Su superior inmediato fomenta una cultura de mejora continua en su área de trabajo?				X		X		X		X
		Gestión de comunicación	12. ¿La dirección comparte información relevante de la empresa, como planes, objetivos, etc.?				X		X		X		X
	13. ¿Se programan reuniones de trabajo entre áreas para intercambiar información?					X		X		X		X	
	Internalización Conversión del conocimiento explícito a conocimiento tácito, generalmente se realizado con el lema "aprendiendo haciendo".	Gestión de ideas de mejora	14. ¿La dirección muestra interés en sus aportes o ideas de mejora?				X		X		X		X
		Gestión de inducción	15. Su superior inmediato o Ud. realiza periódicamente inducción para mantener actualizados a sus compañeros de trabajo?				X		X		X		X
		Trabajo en equipo	16. ¿Se promueve el trabajo en equipo en su área de trabajo?				X		X		X		X
		Programas de desarrollo	17. ¿La empresa cuenta con programas de desarrollo donde evalúen sus capacidades y pueda participar en programas de capacitación?				X		X		X		X
	Conocimientos Conjunto de habilidades, de carácter técnico o social, que posee un trabajador y que le permiten poner en práctica para hacer un trabajo de calidad	Conocimientos	1. ¿En términos generales considera que los trabajadores cumplen con los conocimientos y formación requeridos por el puesto de trabajo?				X		X		X		X
			2. ¿Las jefaturas y supervisores evalúan constantemente el conocimiento que tienen los miembros de sus equipos?				X		X		X		X
Documentación del trabajo		3. ¿Se tiene a disposición herramientas para aprender nuevas herramientas de trabajo?				X		X		X		X	
		4. ¿Están claramente definidas y publicadas las políticas y procedimientos de trabajo?				X		X		X		X	

Productividad Es la medida de eficiencia de un trabajador en su puesto de trabajo.	Nivel de eficiencia	5. ¿En general los trabajadores cumplen con la entrega de los trabajos en los tiempos previstos?					X	X	X	X	
		6. ¿Cree Ud. que los trabajadores tienen conciencia sobre los estándares de calidad que requiere la industria?				X	X	X	X		
Calidad del trabajo relacionado al grado en el que el producto/servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la empresa	Calidad del trabajo	7. ¿Considera que los trabajadores superan las expectativas de los trabajos asignados?				X	X	X	X		
		8. ¿Considera que el trabajo en la empresa es un desafío que fomenta la mejora continua entre los trabajadores?				X	X	X	X		
		9. ¿Considera que los trabajadores (nuevos y actuales) se adaptan fácilmente a los cambios del entorno (cambios en los planes de trabajo, restricciones, etc.)?				X	X	X	X		
Aceptación de las Reglas conductas que sustentan el compromiso y valores de las personas con la organización	Sentido de pertenencia	10. ¿Considera que los trabajadores entienden la visión, misión y valores de sus áreas y de la empresa?				X	X	X	X		
		11. ¿Considera que los trabajadores tienen sentido de pertenencia respecto a la visión y valores de la empresa?				X	X	X	X		
	Motivación	12. ¿Considera usted que los trabajadores demuestran automotivación, entusiasmo y confianza en lograr resultados; se esmera por conseguirlos?				X	X	X	X		


 FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Cuestionario sobre las variables, gestión del conocimiento y desempeño laboral"

OBJETIVO: Recolectar información para realizar el diagnóstico salarial de la empresa Petromont, Talara 2021.

DIRIGIDO A: Gerentes, Jefaturas y Supervisores de la empresa Petromont.

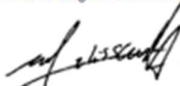
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: SOTOMAYOR CHÁVEZ JULISSA MILAGROS

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

VALORACIÓN:

Muy Alto	X Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	--------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)


 FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo N°10: Entrevista al Gerente General y Superintendente de Administración

Guía de entrevista

Asunto: Conocer la opinión del Gerente General y el Superintendente de Administración con respecto a las estrategias requeridas para implementar el modelo de gestión del conocimiento

Estimado colaborador:

Las siguientes preguntas tienen por objetivo recopilar vuestra opinión sobre la gestión del conocimiento, se le agradece responder de manera sincera y detallada. La información será tratada solo para fines investigativos.

- Socialización** ¿Considera importante que se fomente una cultura colaborativa donde todos los trabajadores puedan compartir experiencias y conocimiento de sus áreas de trabajo?
Si, porque de esta forma podremos tener mejores resultados en nuestras operaciones a consecuencia del trabajo en equipo e intercambio de conocimiento.
¿De qué manera se puede fomentar la socialización del conocimiento en todos los niveles de su empresa?
Fomentar reuniones semanales, donde de acuerdo con un cronograma cada área de la empresa comparta los detalles y análisis de un caso de éxito / lección aprendida, teniendo al final un feedback de las otras áreas.
- Exteriorización** ¿De qué manera su sistema integrado de gestión podría ayudar a explicitar todo el conocimiento tácito de sus trabajadores?
Documentando de forma estructurada los principales procesos de la organización, con un lenguaje simple y ameno.
¿Conoce sobre el uso del lenguaje figurativo? ¿Utiliza este lenguaje para representar mejor sus estrategias?
Si, lo conozco, pero actualmente no se aplica en la organización.

¿Qué otras herramientas o programas recomendarían ud poner a disposición el conocimiento tácito de su empresa?
**Dependerá del público objetivo:
Obreros: Historietas donde se escenifiquen los procedimientos operativos.**
- Combinación** ¿Es importante para usted revisar documentos de gestión de otras instituciones?
Si
¿Por qué y para qué?
Para poder aplicar buenas practicas y mejorar las mismas.
¿Desde su punto de vista cuáles son los medios de intercambio de conocimiento que utiliza en su área? ¿Considera que son los adecuados? ¿Por qué?
**Reuniones de coordinación, correos electronicos, Sharepoint.
No son los mejores, podrian utilizarse otros más estructurados**

Interiorización

¿Es fundamental para su empresa pertenecer a alguna red de información con otras empresas del sector? ¿Se encuentran suscritos a alguna red?

Si es importante. Si de RRHH, SNMEP, CAREC, SPE.

¿Conoce estrategias para que el conocimiento explícito sea interiorizado por los trabajadores?

Si, documentando el conocimiento en lenguaje simple pero estructurado, elaborando manuales y procedimientos.

¿Considera que se puede crear un repositorio de lecciones aprendidas por parte de los trabajadores del área?

Si

¿Considera que el trabajador debe tener cierta flexibilidad para que realice observaciones a los procesos y así se pueda mejorar las soluciones a determinados tipos de problemas?

Si, pero esto se debe fomentar en todas las áreas desde los supervisores, para que el personal tenga la confianza de opinar y compartir.

Muchas gracias



Ing. Elvis Albán Solís

Anexo N°11: Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Variables e indicadores			
		Variable 1: Gestión del Conocimiento			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
De qué manera trabajar en una propuesta de sistema de gestión del conocimiento mejorará el desempeño laboral de los colaboradores de Petromont, Talara 2021	Plantear un sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de la empresa Petromont, Talara 2021	Socialización	Socialización de conocimientos	1,2	Ordinal, con escala de Likert del 1 al 4
			Herramientas de trabajo	3	
			Programas de capacitación	4	
			Programas de inducción	5	
¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento y desempeño laboral en Petromont?	Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Petromont, Talara 2021	Externalización	Sistemas de documentación	6	
			Intercambio de conocimientos	7	
			Estrategias de difusión	8 y 9	
¿Cuáles son los pasos requeridos para implementar el modelo de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de los	Determinar las estrategias requeridas para la diseñar la propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño	Combinación	Mejora de proceso	10	
			Cultura de mejora continua	11	
			Gestión de comunicación	12 y 13	
		Internalización	Gestión de ideas de mejora	14	
			Gestión de inducción	15	
			Trabajo en equipo	16	
			Programas de desarrollo	17	
Variable 2: Desempeño laboral					

trabajadores de Petromont, Talara 2021?	laboral de la empresa Petromont, Talara 2021	Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala de medición
¿Cómo evaluar la efectividad del modelo de gestión de desempeño propuesto?	Evaluar el desempeño de los trabajadores de Petromont, Talara 2021.	Conocimientos	Conocimientos	1 y 2	Ordinal, con escala de Likert del 1 al 4
			Documentación del trabajo	3 y 4	
		Productividad	Nivel de eficiencia	5 y 6	
		Calidad del trabajo	Calidad del trabajo	7, 8 y 9	
		Aceptación de las reglas	Sentido de pertenencia	10 y 11	
Motivación	12				
Tipo y diseño de investigación		Población y muestra			Técnicas e instrumentos
Tipo: Aplicada con un enfoque mixto.		Población: Mi población total es de 12 trabajadores de los niveles de gerente, jefaturas y supervisores de Petromont.			Encuesta, cuestionario, Ishikawa
Diseño: No experimental transeccional y propositiva		Muestreo: Censal, la muestra es la misma cantidad de la población			

Anexo N° 12: Cuadro comparativo de modelos de gestión del conocimiento

Modelo	Descriptoros					
	Motor de la GC	Uso de TIC's	Contexto	Actores	Tipo de conocimiento	Cultura organizacional
Wiig (1993)	TIC's	Uso de las TIC's en el proceso de distribución de conocimiento	Organizaciones en general	Miembros de la organización Expertos	Factual, conceptual, explicativo y metodológico	Abierta al aprendizaje
Nonaka y Takeuchi (1995)	Procesos humanos	Un medio, sin inclusión indispensable	Empresarial	Individuos Equipos de trabajo	Tácito Explicito	Abierta al aprendizaje Colaborativo
Sveiby (1997)	Procesos humanos	Sistemas de información; páginas web, intranet, bases de datos	Empresarial	Miembros de la organización Clientes Proveedores	Formal	Participativo
Bustelo y Amarilla (2001)	Procesos humanos TIC's	Bases de datos corporativas Aplicaciones informáticas	Empresarial	Miembros de la organización Expertos en informática	Formal	Participativo
Kerschberg (2001)	TIC's	Páginas web emails Base de datos Portal corporativo Dominios Mensajería electrónica Video conferencias Data mining	Empresarial	Ingenieros de conocimiento Expertos Usuarios de las TIC's Grupos de discusión	Tácito Explicito	Comunicativo Colaborativo

Riesco (2004)	TIC's Procesos humanos	Redes	Empresarial	Comunidades de práctica Equipos de gestión del conocimiento	Formal Experiencias	Colaborativo
Paniagua y López (2007)	TIC's Procesos humanos	Apoyo de las TIC's (entornos colaborativos o Entornos de acceso y transferencia del conocimiento)	Empresarial	Miembros de la organización Expertos Líder de la organización	Tácito Explicito	Colaborativo
Angulo y Negrón (2008)	TIC's Procesos humanos	Páginas web Software libre Internet	Académico	Individuos Grupos	Tácito Explicito	Comunicativo Colaborativo

Anexo N° 13: Política de Evaluación del desempeño laboral

1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos y procedimientos para la implementación del programa de evaluación del desempeño (PM) de Petromont, con el objetivo de motivarlos e incrementar y alinear su desempeño con los objetivos empresariales.

1.1 La Gestión del Desempeño tiene; además, los siguientes objetivos específicos:

- 1.1.1 Evaluar y Promover el Logro de Resultados:** Medir y verificar el nivel de contribución de los trabajadores al logro de los objetivos de la Organización.
- 1.1.2 Identificación de Potenciales:** Identificar trabajadores con Alto Potencial de tal manera que sean incluidos en los Planes de Desarrollo de Talento.
- 1.1.3 Fomentar una Cultura de Desempeño y Excelencia:** Fortalecer una cultura orientada a la consecución de resultados y a la excelencia.
- 1.1.4 Transparencia:** Contribuir con la transparencia en todas las etapas del proceso de Evaluación de Desempeño, al garantizar la asignación de funciones en base a un criterio objetivo de evaluación y a una metodología que asegure resultados de calidad.
- 1.1.5** Evaluar la efectividad del sistema de gestión de conocimiento.

2 ALCANCE

Aplican a todos los trabajadores con un contrato de trabajo de mínimo noventa (90) días; y atiende desde la definición de los acuerdos de desempeño, evaluación, seguimiento y retroalimentación.

2.1 Situaciones especiales y su tratamiento

- a) Trabajadores que en el periodo de evaluación, cambien de Unidad Organizacional o cargo, se procederá de la siguiente manera:
 - El Jefe anterior al cambio, definirá y evaluará los Acuerdos de Desempeño por el periodo laborado por el Evaluado, antes del cambio.
 - El nuevo Jefe deberá definir los nuevos objetivos que asumirá el trabajador por lo que reste del periodo de evaluación (incluye competencias de aplicar)
- b) Trabajadores asignados a un proyecto que le demande una dedicación del 100% de su tiempo laboral, el jefe establecerá los objetivos que demande el proyecto.

3 DEFINICIONES

- 3.1.1 Evaluador:** Jefe de Unidad Organizacional responsable de realizar la evaluación de desempeño a todos los integrantes de su equipo, y de orientar sus desempeños futuros.

- 1.1.1 Evaluado:** Se refiere a todo el personal que tenga una antigüedad mínima de 6 meses y que esté comprendido en el alcance.
- 1.1.2 Unidad Organizacional:** Comprende el agrupamiento de las personas que comparten mismo recursos y tiene funciones orientadas a una misión en común. Puede ser de niveles de Gerencia, Departamento, Coordinación, Área, Sección, entre otros.
- 1.1.3 Retroalimentación:** Comunicación verbal donde el Evaluador da a conocer al evaluado sus fortalezas y oportunidades de mejora. En este proceso se compara el desempeño esperado frente al obtenido durante el período de evaluación. Tiene como finalidad apoyar al trabajador a tomar conciencia del impacto que está causando su desempeño laboral en la Organización, y en caso sea requerido establecer planes de acción para mejorar los resultados.
- 1.1.4 Período de Evaluación:** Período en el cual se desarrolla el proceso de Gestión de Desempeño. Su duración es de un (01) año y preferentemente comprende entre enero y diciembre.
- 1.1.5 Comité de evaluación :** Integrado por el Gerente General, Superintendente de Administración y el Jefe de Recursos Humanos, donde se aprueban los criterios y cronograma del proceso de Evaluación de Desempeño y se evalúan los resultados.
- 1.1.6 KPIs:** Indicador Clave o Medidor de Desempeño o Indicador Clave de Rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso, acción o estrategia. El valor del indicador está directamente relacionado con una meta fijada previamente. Pueden ser financieros, de producción, de procesos, operativos, de seguridad o gestión de personas.
- 1.1.7 KPIs Área:** Indicadores de gestión a nivel de Unidad Organizacional, por lo general son los mismos asignados al Jefe de la Unidad Organizacional.
- 1.1.8 Formatos de Gestión de Desempeño:** Conjunto de documentos compuestos por: Formato de Evaluación de Desempeño y Formato de Retroalimentación y Mejora.
- 1.1.9 Acuerdo de Desempeño Individual:** Es un documento que establece los objetivos que debe cumplir el colaborador en el periodo de evaluación determinado. Está conformado por: Evaluación de Competencias definidos en Modelo de Liderazgo (Indicador Cualitativo) y Metas Individuales (Indicador Cuantitativo).
- 1.1.10 IPE: Evaluación de Desempeño Individual.**

2 DOCUMENTOS A CONSULTAR

- 2.1 Sistema de gestión del conocimiento

3 RESPONSABILIDADES

3.1 Responsabilidad de las Gerencias:

- 3.1.1 Definir objetivos de sus unidades organizacionales
- 3.1.2 Validar los acuerdos individuales de desempeño.

3.2 Recursos Humanos:

- 3.2.1 Definir el método y procedimientos del proceso de evaluación del desempeño.
- 3.2.2 Administrar la presente Política, así como absolver las consultas respecto a su contenido.

- 1.1.1 Iniciar el despliegue y asegurar del cumplimiento del programa de Gestión de Desempeño.
- 1.1.2 Brindar asesoría y asistencia a todas las Unidades Organizacionales para la correcta implementación de esta política.
- 1.1.3 Monitorear y asistir en la administración de los KPIs Individuales
- 1.1.4 Coordinar con el comité del conocimiento para incluir en los acuerdos de desempeño individual los resultados de los programas de gestión de conocimiento.

1.2 Evaluadores:

- 1.2.1 Responsables del desempeño de todos los integrantes de su equipo de trabajo, y de asegurar una cultura de alto desempeño y orientación al logro de los resultados de la compañía. Así también, son responsables de:
 - a) Definir los KPIs de Área
 - b) Aprobar los Acuerdos Individuales de Desempeño su equipo de trabajo.
 - c) Aplicar y entregar oportunamente la evaluación de desempeño de acuerdo a la Política e instructivos establecidos.
 - d) Comunicar a sus Evaluados de forma oportuna los resultados de su desempeño así como su retroalimentación.
 - e) Asistir en la definición de Planes de mejora del desempeño de sus evaluados.
 - f) Guardar total objetividad y confidencialidad de los resultados de la evaluación de desempeño de sus subordinados, considerando que la información es propiedad total de la Empresa.

1.3 Evaluados

- 1.3.1 Comprometer su participación activa dentro del proceso de Gestión de Desempeño.
- 1.3.2 Cumplir con los cronogramas establecidos para el proceso.

2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

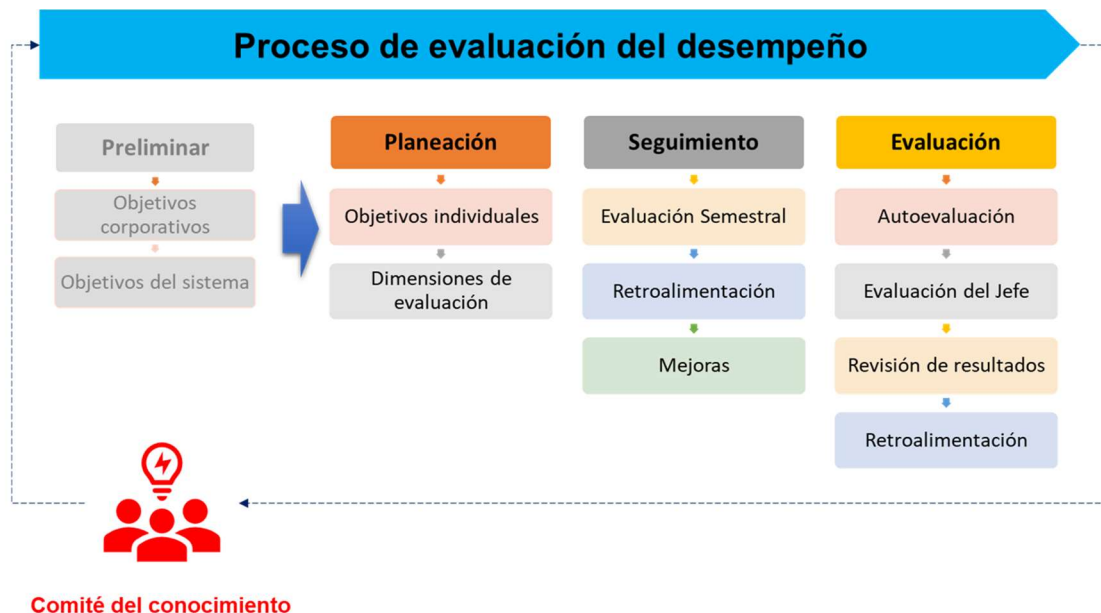
El Modelo de Gestión del Desempeño es una herramienta para evaluar y desarrollar e crecimiento profesional de todos los colaboradores dentro de la estrategia de la Empresa. Evalúa dos (02) dimensiones:

- a) Objetivos Individuales -KPIs Individuales-; medición cuantitativa y
- b) Evaluación de Competencias de acuerdo del **Modelo del Liderazgo**; medición cuantitativa

3 FASES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

El proceso de Evaluación de Desempeño se realiza en tres (03) fases:

El cumplimiento de estas fases es responsabilidad del **Evaluador y Evaluados**. Estas fases deben realizarse dentro de los plazos y fechas que defina anualmente el Departamento de Desarrollo de Talento Humano quien informará a todos los involucrados mediante comunicados oficiales por los distintos canales de comunicación de la Empresa. Excepcionalmente el Departamento de Desarrollo de Talento Humano podrá autorizar que las fases puedan realizarse fuera de los plazos establecidos.



Por otra parte, en ninguna fase del proceso de evaluación del desempeño debe tomarse en cuenta información de periodos anteriores.

1.1 Fase Preliminar

Cada Gerente se reúne con sus reportes inmediatos, quienes deberán:

- Revisar los objetivos empresariales definidos para el periodo
- Definir los objetivos de cada unidad organizacional a su cargo y descomponerlos en objetivos más específicos (por cuotas, fases o por variables).
- Coordinar y definir cuáles serán los KPIs de sus reportes inmediatos.
- Definir roles, responsabilidades y recursos para el cumplimiento de cada objetivo planteado.

Es importante que cada Gerente se asegure el alineamiento de los equipos de trabajo con los Objetivos Corporativos y delimitar responsabilidades.

1.2 Fase de Planeación

Esta fase se realiza mediante reuniones entre el Jefe y cada miembro de su equipo, en donde se define el Acuerdo de Desempeño Individual a cumplir por el trabajador durante el periodo fijado para el proceso de Evaluación de Desempeño, los cuales deben estar alineados a los KPIs Corporativos y KPIs Área.

La definición del Acuerdo de Desempeño Individual consta de

Sección	Aspectos a tener en cuenta
<p align="center">Objetivos (Cuantitativos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Deben medir “grados de consecución” de metas y los establecidos y comunicados entre Evaluador y Evaluado. – Deben estar alineados con los KPIs Corporativos y los KPIs además, serán formalizados mediante el Acuerdo Individual Desempeño. – La definición de los objetivos debe contemplar la metodología SMART. – Se recomienda definir máximo cinco (05) objetivos. – Cada objetivo se debe asignar un porcentaje de ponderación, la suma final deberá ser 100% <p>Los objetivos individuales representan el <i>¿Qué hacer?</i> Para que el Evaluado logre los resultados en términos de su contribución al negocio. Representan el 70% del peso total del Acuerdo Individual Desempeño.</p>
<p align="center">Competencias (Cualitativas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Miden el <i>¿Cómo hacerlo?</i> para que el trabajador oriente sus habilidades hacia la consecución de resultados. Por lo tanto, la evaluación de competencias debe hacerse en función de la observación del quehacer rutinario. <p>Representan el 30% del peso total del Acuerdo Individual Desempeño.</p>

Los acuerdos de desempeño individual deberán ser formalizados en el Formato de Acuerdo de Desempeño Individual hasta el último día del mes de febrero del periodo en curso.

1.1 Fase de Seguimiento

En esta fase, el Evaluador y Evaluados realizan *sesiones* de seguimiento a los Acuerdos de Desempeño, es una herramienta fundamental para mejorar la claridad, la visión, el compromiso y la contribución del equipo de trabajo al logro de los objetivos empresariales y del área.

Existen dos (02) tipos de sesiones:

Formales	Informales
<ul style="list-style-type: none"> – Son de carácter obligatorio. – Evaluador y Evaluado, a través de reuniones, revisan el acuerdo de desempeño individual previamente definido, teniendo en cuenta el avance de cada objetivo y la información (formal) disponible. – El evaluado registrará, en el sistema que soporta el proceso, el avance y comentarios de los objetivos, previa validada del Evaluado. – En relación a las competencias, el Evaluador realizar evaluaciones parciales considerando la escala establecida en el numeral 7.4.2, así también deberá registra comentarios pertinentes que permitan una retroalimentación coherente. 	<ul style="list-style-type: none"> – No son obligatorias, queda a discrecionalidad del Evaluador o a solicitud del Evaluado. – Sirven para monitorear el avance de los objetivos planteados, así como resolver dudas y ajustar acuerdos. – Generan apoyo por parte del jefe a su equipo de trabajo para asegurar los resultados.

Control de Cambios:

En caso se requiera realizar cambios en el Acuerdo de Desempeño individual tales como: cambio en los pesos, metas, eliminación o inclusión de objetivos, entre otros; estos deben ser atribuibles a factores corporativos que el Jefe de Unidad Organizacional y su equipo de trabajo no puedan manejar; de ser así, las solicitudes se deberán gestionar hasta el 30 de junio del periodo en curso, previa aprobación del área de Recursos Humanos.

1.1 Fase de Evaluación

Esta fase tiene las siguiente sub-fases:

1.1.1 Autoevaluación

El Evaluado hace un análisis introspectivo de su desempeño y realiza una autoevaluación de cada uno de sus objetivos y competencias en el sistema para tal fin utilizando la escala definida en el numeral 7.4.2.

1.1.2 Evaluación del Líder de Equipo

El **Evaluador** califica el desempeño de cada trabajador basado en datos y hechos, y comparando los Acuerdos Individuales de Desempeño establecidos.

El **Evaluador** se reunirá con el **Evaluado** para revisar su autoevaluación y contrastar los argumentos de su desempeño.

El **Evaluador**, en caso tuviese un nivel de Líder, Jefe de Sección o Jefe de rango equivalente, se reunirá con su Jefe Inmediato (Jefe de Departamento, Jefe de Coordinación, Director, Gerente) para validar la evaluación de su personal a cargo

Nota: El Evaluador no sabrá de los resultados de la autoevaluación de su equipo para evitar cualquier sesgo o juicio de valor en la evaluación.

La calificación para cada competencia se realiza con siguientes escalas establecidas:

Escala de Evaluación de Competencias		
Escala	Criterio	Descripción
5	Excepcional	Su Comportamiento ha sido excepcional. Ha logrado superar con calidad todos los retos planteados. Su comportamiento es un modelo a seguir.
4	Siempre	Identifique al menos cuatro (04) comportamientos repetitivos en cada una de las competencias que han contribuido a los resultados del año. Éxitos significativos en el área. Demuestra resultados tangibles Es muy común superar prioridades y expectativas, aunque no todas.
3	Regularmente	Puede observar un comportamiento promedio, que le ayuda a cumplir con los requisitos del trabajo, pero que resulta insuficiente para el éxito de su desempeño. No todo lo encomendado ha podido desarrollarlo con éxito. Requiere ser más consistente en sus acciones. Está a la altura de cumplir sin ir más allá.
2	Rara Vez	Comportamiento aún en desarrollo, no se puede internalizar todavía. Muestra deficiencia en el desempeño de las funciones. Es necesario cambiar el comportamiento para permitir una entrega sostenida y cumplir con los objetivos de rendimiento. Hay una gran brecha para alinear con la competencia.
1	Nunca	Comportamiento que no ha podido desarrollarse.

La base para la calificación de las competencias es observar los comportamientos asociados, y calificar su nivel de cumplimiento o desarrollo. La calificación se deberá justificar con hechos y/o acciones, las mismas que tienen que ser evidenciadas en la fase de seguimiento.

En base al cumplimiento de cada objetivo el puntaje total se calificará de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de Evaluación de Objetivos		
Escala	Criterio	Descripción
5	Excepcional	Cuando en condiciones normales de operación, el resultado obtenido supera ampliamente lo esperado o el resultado genera un impacto positivo en los resultados de la Unidad o la organización.
4	Destacado	Cuando en condiciones normales de operación, el resultado obtenido supera lo esperado.
3	Satisfactorio	Cuando en condiciones normales de operación, el resultado obtenido es el esperado.
2	Parcial	Cuando en condiciones normales de operación, el resultado obtenido está cerca del cumplimiento, pero por debajo de lo esperado.
1	Insuficiente	Cuando en condiciones normales de operación, el resultado obtenido está muy por debajo de lo esperado.

Luego calificar cada uno de los objetivos y competencias, el sistema promediará los puntajes de cada sección y designará la calificación final de desempeño de acuerdo con la siguiente tabla:

Puntaje Final de Desempeño (Competencias y Objetivos)	
A EXCEPCIONAL	Mucho más allá de las expectativas generales. Modelo a seguir, su desempeño sirve como referencia, haciendo que las cosas sucedan y demostrando resultados sostenibles y continuamente busca construir nuevos éxitos. Su nivel de contribución está sobre los pares, por lo que sólo una minoría llegaría a este nivel.
B EXCEDE EXPECTATIVAS	Su desempeño tiene un alto impacto en los resultados de su área. En muchos casos es visto como un potencial desarrollable. Un individuo en este nivel reconoce que su rendimiento no está limitado a las expectativas de la empresa y ha ido más allá.
C ALCANZA EXPECTATIVAS	Tiene un rendimiento satisfactorio y cumplido. Alineándose con las expectativas de la empresa. Es reconocido por sus pares por su buen rendimiento. Está a la altura de lo esperado. Refleja compromiso. Es el nivel de contribución que se espera de la mayoría de los trabajadores.
D POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS	Su desempeño está marcado por haber obtenido parcialmente los resultados y prioridades. Necesita mejorar su rendimiento y la calidad de sus entregables. Su bajo desempeño denota pasividad. Necesita cambiar comportamientos para cumplir con los objetivos.
E NO CUMPLE	No ha podido cumplir con los retos planteados a inicio de año. Sólo una minoría llegaría a este nivel.

Una vez que el Evaluador concluya con la evaluación de todo su equipo deberá comparar los resultados individuales con los del equipo, de tal manera que se cumpla con la distribución de desempeño aprobada por el Comité de evaluación del numeral 7.4.3.

El **Evaluador** podrá realizar los ajustes que considere necesarios al revisar los resultados en conjunto (pre-comité), previo a los Comités de evaluación.

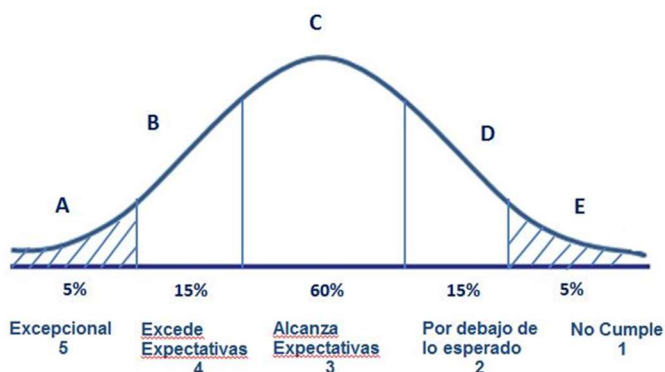
Tratamiento de los Resultados:

- Cada Gerente validará los objetivos de sus Unidades Organizacionales. La evaluación de los KPIs Área se realizará de manera conjunta con el Gerente General.
- La Superintendencia de Administración informará al área de Recursos Humanos de los resultados de las unidades organizacionales.
- El área de Recursos Humanos consolidará y procesará la información de KPIs Corporativos, KPIs Área y KPIs Individuales.

1.1.1 Comité de Evaluación

Con el reporte preliminar de los resultados de la evaluación de desempeño, el Comité de evaluación considerará:

- El comité realizará sus análisis y tomará decisiones en relación a los resultados de desempeño de cada trabajador evaluado con respecto a grupo de comparación (Categoría, Unidades Organizacionales).
- De ser necesario se ajustarán los resultados para mantener una curva de distribución normal:



- Los argumentos que soporten las decisiones deben ser registradas en el sistema.
- El Comité establecerá la clasificación definitiva del trabajador en uno de los cinco (05) grupos de desempeño establecidos.
- Las decisiones del Comité pueden implicar un incremento o disminución en la clasificación del desempeño individual frente a la evaluación realizada por el Jefe de Unidad Organizacional y deben ser tomadas por consenso.

- divulgadas; todos los asistentes al Comité deben i) guardar absoluta reserva sobre aquellas, y ii) respaldar las decisiones adoptadas por el Comité dentro y fuera de la empresa.

1.1.1 Retroalimentación

El proceso de retroalimentación al trabajador sobre los resultados de su desempeño se realizará luego de concluida la fase de revisión del Comité de evaluación y dentro de los lineamientos establecidos por el área de Recursos Humanos.

El Evaluador se reunirá con cada miembro de su equipo y comunicará los resultados finales de su desempeño, para lo cual el Evaluador deberá promover una conversación crítica y asertiva donde resaltaré los puntos fuertes y débiles que se hayan identificado.

Concluida la etapa de retroalimentación, se otorga un periodo de cinco (05) días para que el **Evaluado** tenga la oportunidad de expresar su discrepancia en relación a los resultados de su desempeño, de presentarse se aplicará lo establecido en el numeral 7.5, de lo contrario se entenderá que hay aceptación de la misma sin la posibilidad de controversia.

1.2 Procedimiento en caso de Controversia:

- 1.2.1** El **Evaluador** deberá prestar atención y escuchar los motivos por los cuales el **Evaluado** no está de acuerdo con la evaluación que se le ha realizado, y el **Evaluado** deberá justificar y fundamentar con evidencias las razones de su desacuerdo. Cuando se presuma o evidencie una situación de discrepancia importante, la evaluación se podrá programar o reprogramar con la participación del Jefe de Rango Superior.
- 1.2.2** De persistir el inconveniente, se coordinará reuniones con un representante del Departamento de Desarrollo de Talento Humano, el **Evaluado** y el **Evaluador** con la finalidad de escuchar puntos de vista y lograr un consenso.
- 1.2.1** Posteriormente se deberá dar respuesta formal al trabajador en un plazo máximo de diez (10) días calendario.

1.3 Registro y acceso a información de Evaluación de Desempeño:

- 1.3.1** La información y los resultados de la evaluación de desempeño se almacenará en el sistema definido por el Departamento de Desarrollo de Talento Humano y estarán disponibles para cada trabajador.

2 ANEXOS

- 2.1** Formato Evaluación de Desempeño – Personal Administrativo (Anexo N° 01)
- 2.2** Acuerdo de Desempeño Individual (Anexo N° 02)

Anexo N° 01: Formato Evaluación de Desempeño

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL									
								Fecha	
ID	Trabajador				Fecha Inicio	Fecha Final			
Unidad Organizacional									
Categoría					Período				
Fase de Planeación					Fase de Evaluación				
I. EVALUACION DE DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL									
Dimensiones			COMPORTAMIENTOS	Auto-evaluación	Evaluador del Líder	Nivel de Cumplimiento	Evaluación Final		
Descripción	Und	Peso							
Conocimientos	N (1-5)	30%							
Productividad	N (1-5)	28%							
Calidad del trabajo	N (1-5)	28%							
Aceptación de las reglas	N (1-5)	20%							
Total		100%					0.0%		
II. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS									
Indicador				Puntuación		Resultados	Nivel de Cumplimiento		Evaluación Final
Descripción	Tendencia	Und	Peso	Meta	Semáforo		Preliminar	Ajustado	
Total				0%					0.0%
Evaluación Competencias	0%	0							
Evaluación Objetivos	0.0%	0							
		0.00							
III. POTENCIAL: marque con una "X" la respuesta que considere conveniente. Si es necesario, justifica tu respuesta.									
¿Considera que el evaluado tiene el potencial de asumir nuevas responsabilidades en su área o en otras áreas de la Organización?	NO								
	Aun no	¿Qué tipo de habilidades / entrenamientos de acciones recomienda para aumentar su rendimiento?							
	SI	¿Qué nueva posición o área podría ser promovida?							
		¿Por qué?							
		Obtener evidencia con algunas acciones y / u otras.							
IV. COMENTARIOS									
Comentarios finales del evaluador									
Comentarios finales del evaluado									

Anexo N° 02: Acuerdo de Desempeño Individual

FORMATO DE ACUERDO DE DESEMPEÑO LABORAL

Código	Nombre	Fecha de inicio	Fecha final
Unidad Organizacional			
Categoría		Periodo	

Fecha de registro

I. ACUERDOS PARA EVIDENCIAR EL DESARROLLO DE LAS DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Dimensiones		Descripción	Comportamientos a evaluar
Nombre	Peso		

II. ACUERDOS DE OBJETIVOS INDIVIDUALES

Indicador				Acuerdo de metas	Comentarios
Descripción	Tendencia	Und	Peso		

Total (100%) 0%

Evaluado

Evaluador