



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en
contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

Cassano Tasaico, Sonia Bellota (ORCID: 0000-0002-3421-3616)

ASESOR:

Dr. Vásquez Mondragón, Walter Manuel (ORCID: 0000-0003-3210-9433)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias funcionales

Lima – Perú

2022

DEDICATORIA

Con mucho amor a mis hijos, Frank y Marcos, porque siempre me animaron a seguir preparándome profesionalmente.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios y a mis maestros que con sus enseñanzas han contribuido en mi formación profesional y en especial al Dr. Walter Vásquez Mondragón por su disponibilidad, compromiso y asesoría en el desarrollo del presente estudio.

Índice de contenidos

	Pág
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización	19
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	22
3.6. Método de análisis de datos	23
3.7. Aspectos éticos	24
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN	35
VI. CONCLUSIONES	43
VII. RECOMENDACIONES	44
VIII. PROPUESTA	45
REFERENCIAS	47
ANEXOS	53

Índice de tablas

	Pág
Tabla 1. Distribución de frecuencias de la comunicación organizacional y sus dimensiones	25
Tabla 2. Distribución de frecuencias de la gestión del conocimiento y sus dimensiones	26
Tabla 3. Prueba de ajuste del modelo y Pseudo R cuadrado	28
Tabla 4. Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y gestión de conocimiento	28
Tabla 5. Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para la primera hipótesis específica; creación del conocimiento	29
Tabla 6. Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y la creación del conocimiento	30
Tabla 7. Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para la segunda hipótesis específica; almacenamiento del conocimiento	30
Tabla 8. Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y el almacenamiento del conocimiento	31
Tabla 9. Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para para la tercera hipótesis específica; transferencia de la información	32
Tabla 10. Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y la transferencia de la información	32
Tabla 11. Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para la cuarta hipótesis específica; aplicación del conocimiento	33
Tabla 12. Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y la aplicación del conocimiento	34

Índice de figuras

	Pág
Figura 1. Niveles de la variable comunicación organizacional y sus dimensiones	25
Figura 2. Niveles de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones	26

Resumen

La presente investigación titulada “Comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021”, tuvo el objetivo de demostrar la influencia de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en los docentes de posgrado en las universidades de Lima Norte, 2021, en el contexto de la COVID-19.

Se fundamenta en el enfoque cuantitativo, de tipo básica, de nivel explicativo, con un diseño no experimental de corte correlacional causal, hipotético-deductivo. Se aplicó un cuestionario por cada variable de 20 ítems cada uno a una muestra de 112 docentes de postgrado en las universidades de Lima Norte., considerando el 4% de margen de error.

Según los resultados la comunicación organizacional tiene una influencia probabilísticamente alta en de la gestión del conocimiento y sus procesos; creación, almacenamiento, transmisión y aplicación del conocimiento contribuyendo a una mejora significativa y positiva en las instituciones de educación superior, tanto directa como indirectamente.

Palabras clave: Comunicación humana, COVID-19, estrategias de comunicación, gestión del conocimiento, interacción social

Abstract

The present research entitled "Organizational communication in knowledge management in the context of COVID-19 in Northern Lima universities, 2021", had as general objective to demonstrate the influence of organizational communication in knowledge management in postgraduate teachers in Northern Lima universities, 2021, in the context of COVID-19.

The methodology is based on a quantitative approach, basic type, explanatory level, with a non-experimental design, causal correlational, and hypothetical deductive. A questionnaire of 20 items for each variable was applied to a sample of 112 postgrad teachers in Northern Lima universities, considering a 4% margin of error.

According to the results, organizational communication has a probabilistically high influence on knowledge management and its processes; creation, storage, transmission, and application of knowledge contributing to a significant and positive improvement in higher education institutions, both directly and indirectly.

Keywords: Communication strategies, COVID-19, human communication, knowledge management, social interaction

I. INTRODUCCIÓN

La adecuada aplicación de herramientas permite potenciar el desarrollo de cualquier modelo de gestión y guiar hacia los objetivos de la empresa, posibilitando además la gestión del conocimiento, pero no se logra la efectividad esperada cuando no hay buenos comunicadores para llevar la información, ideas, experiencias y conocimiento, como valor intangible que aporte al crecimiento y sostenibilidad de la organización con propósitos y objetivos definidos.

A nivel global, Sanders et al. (2020) afirmaron que la pandemia, originado por el coronavirus (COVID-19) ha provocado un completo, inesperado y súbito cambio en la rutina operativa de empleados y empresas, exigiendo a los gestores tomar decisiones rápidas debido a la necesidad de información de los empleados generando demanda de comunicación clara y directa. Así mismo Van der Meer et al. (2017) aseveraron que frente a una crisis las relaciones cambian y se afecta negativamente la comunicación pudiendo llegar al aislamiento organizativo.

Del mismo modo, Dolamore et al. (2021) manifestaron que la vida se ha visto interrumpida por las normas de estancia en casa y donde las instituciones han tenido que crear estrategias de comunicación y empatía para fortalecer las relaciones y mejorar el rendimiento laboral desde casa. Van der Meer et al. (2017); Van Zoonen y Van der Meer (2015), citados por Sanders et al. (2020), aseguraron que el mayor reto de esta crisis es la comunicación y como respuesta las organizaciones han adoptado soluciones basadas en la tecnología, usando múltiples canales, y diferentes herramientas.

Así mismo, Recurso humano y la productividad en la Organización Internacional del Trabajo (2016), expresó que los gestores deben enfocarse en los beneficios del diálogo con sus trabajadores y asegurarse, además, de que existan medios accesibles para que ellos transmitan sus necesidades, inquietudes u opiniones, ratificando la importancia de la comunicación. Por otro lado, Bisel y Rush (2021) alegaron que esta es esencial para la generación del conocimiento y el mantenimiento de las instituciones, además de ser fortaleza constitutiva en sus formas; descendente, ascendente y lateral sin perder de vista la ética, ordenadores y el internet facilitando el trabajo distribuido.

A nivel local las universidades privadas de Lima norte tienen como visión ser líderes y buen referente por su calidad de servicio en respuesta a las exigencias y

requerimientos del siglo XXI, fortaleciendo el conocimiento, la investigación y la innovación. Considerando la comunicación como una estrategia principal y reconociendo que atraviesa un momento de cambio debido a la pandemia donde la tecnología ha asumido un papel protagonista con influencia transversal. Es cierto que su inclusión ha simplificado y mejorado algunos procesos del trabajo, pero al mismo tiempo ha deteriorado las relaciones personales. Bucăța & Rizescu (2017), reiteraron que la comunicación es un recurso relevante para la formación de equipos y la consecución de un rendimiento valioso.

Esta descripción de la realidad corresponde a una deficiente comunicación organizacional en los docentes de posgrado en las universidades de Lima norte y considerando el aporte de Hurtado (2012) con su enunciado holopráxico (estrella de cinco puntas), respondiendo las preguntas: ¿qué se quiere saber?, ¿acerca de qué? ¿de quienes?, ¿cuándo? y ¿dónde?, nos permitió enfocar el estudio y formular el problema general; ¿cómo influye la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en los docentes de posgrado en las universidades de Lima Norte, 2021, en el contexto de la COVID-19?, y así mismo formular los problemas específicos; ¿cómo influye la comunicación organizacional en la creación, almacenamiento, transferencia y la aplicación del conocimiento?, cuyos elementos son las dimensiones de la gestión del conocimiento.

El presente estudio pretende contribuir al entendimiento de los procesos relacionados con la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento y está sustentado por una razón epistemológica, según Marín (2009), porque se interrelaciona sistemáticamente con la voluntad para indagar, analizar y extraer conclusiones de la realidad (heurística); se utiliza el método para organizar y sistematizar los datos extraídos, permitiendo la construcción de conocimientos para su puesta en práctica, El aporte de este estudio es la consolidación del método científico, accediendo a la demostración de la influencia de la comunicación en la gestión del conocimiento para emitir juicios y solucionar los problemas en beneficio de una organización.

Del mismo modo justificamos este estudio con tres razones más, que según Fernández-Bedoya (2020), son las más usadas: justificación teórica; porque pretende analizar los conceptos de comunicación organizacional y gestión del conocimiento, variables con relevante influencia mutua en las organizaciones, pero

que han sido adaptadas, como única opción, por la tecnología; empleo de aplicaciones y plataformas debido a la COVID-19 en estos dos últimos años. Por ello la propuesta de este estudio está enfocado en la evaluación de las causas y consecuencias de la comunicación y brindar algunas alternativas para transformar el conocimiento tácito en explícito con la creación, transferencia, almacenamiento y aplicación de este para entender la actual configuración de las organizaciones educativas.

Así mismo, tiene una justificación social práctica; porque contribuirá en la decodificación de las causas y consecuencias de la comunicación organizacional en este nuevo contexto que se presenta en relación con la gestión del conocimiento para tomar con propiedad las decisiones que conlleven a la solución de los inconvenientes en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), permitiendo integrar comunicación efectiva en los elementos de creación del conocimiento, almacenamiento de la información, transferencia y su aplicación. Asimismo, implementar comunidades de aprendizaje basada en la gestión del conocimiento, donde se fortalezca la cultura institucional y permita hacer buen uso del conocimiento creado por los colaboradores, compartidos y difundidos para fortalecer los procesos institucionales y servir de referente para los directivos en la mejora de su gestión.

Y, por último, una razón metodológica porque a partir de la literatura encontrada; teorías, conceptos y dimensiones de las variables, presentamos un aporte valioso en la adaptación de los instrumentos; los cuales fueron evaluados a través de juicio de expertos y un análisis binomial para corroborar la validez de contenido, luego por medio de una muestra piloto se realizó el análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach) teniendo como resultado un valor mayor a 0.8. Por lo tanto, ellos por la validez y confiabilidad que muestran, puedan ser aplicados en otros estudios de investigación.

A continuación, planteamos el objetivo general: demostrar la influencia de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en los docentes de posgrado en las universidades de Lima Norte, en el contexto de la COVID-19. Así como, los específicos; demostrar la influencia de la comunicación organizacional en la creación del conocimiento, el almacenamiento, la transferencia de la información y la aplicación del conocimiento, dimensiones de la gestión del

conocimiento. Así mismo, se establece la hipótesis general: existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte. Del mismo modo las específicas; existe influencia significativa entre la comunicación organizacional y la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte.

II. MARCO TEÓRICO

Debido a la pandemia, se han implementado las plataformas institucionales como medio de comunicación y algunas herramientas, donde los colaboradores han tenido que adaptar el desarrollo de competencias frente a estos nuevos desafíos, que implica la comunicación organizacional, colocando en crisis la comunicación personalizada, además de la interacción de los conocimientos y experiencias de cada colaborador, como lo manifestó Yogesh et al. (2020) que la comunicación es un proceso que ha ido evolucionando a través del tiempo, y que ayuda en definitiva la tecnología, pero que los empleados deben estar conectados de su labor como de sus colegas para que no haya reducción de compromiso con su trabajo ni de la sinergia, confianza y productividad del equipo.

Tomando en deferencia el aporte de Orozco y Diaz (2018) los antecedentes son narrados teniendo en cuenta el nombre del autor, año de publicación, breve descripción de la problemática, objetivo de la investigación, marco metodológico, conclusiones relevantes y sobre todo los aportes teóricos vinculados con las variables de estudio. Dentro de la literatura nacional para este estudio seleccionamos a Charry (2018) quien describió la inadecuada comunicación, rumorología y secretismo como inconvenientes que se tiene que lidiar en toda la institución, lo que trae como consecuencia la desmotivación y generación de conflictos entre los trabajadores. El objetivo de esta investigación fue determinar el nexo entre la gestión de la comunicación interna y el clima institucional, realizado mediante un enfoque cuantitativo en 200 colaboradores como muestra de tipo probabilístico estratificada de selección aleatoria. Los resultados precisaron correlación significativa entre ambas variables, permitiendo reflexionar que a mayor comunicación es mayor la satisfacción, por ende, el desempeño creando un ambiente de trabajo agradable.

Otro estudio nacional investigado por Cochachin (2020) sostuvo como fin describir la influencia de la gestión del conocimiento en el crecimiento institucional motivados por el escaso empleo de la gestión del conocimiento y así brindar una gestión más ágil a los usuarios públicos y dar solución a los problemas en el campo educativo de Lima provincias. El estudio fue de enfoque cualitativo aplicando el diseño fenomenológico con análisis de las observaciones y recogida de datos e información selecta no numérica. Las conclusiones más relevantes fueron que

existe un trabajo incipiente en los elementos de la gestión del conocimiento y que, además, escasos recursos tecnológicos digitales, así como falta de capacitación en las TIC's para almacenar, transferir y aplicar el conocimiento. Aportando la implementación de un plan estratégico para una mejor gestión del conocimiento.

Por otro lado, Flores et al. (2016) describieron en su estudio factores de interacción para una buena comunicación planteando como objetivo, en los estudiantes de la universidad de Puno, plantear la relación entre las habilidades sociales y la comunicación interpersonal. El enfoque fue cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional, siendo todos los alumnos la población de este estudio, concluyendo que la comunicación interpersonal es importante para fortalecer los vínculos de trabajo, estudio y amistad. El aporte del estudio fue proponer estrategias de interacción social para una buena comunicación.

Así mismo, dentro de los estudios internacionales tenemos a Correa-Díaz et al. (2018), quienes desarrollaron un estudio debido a la deficiente generación de conocimiento por una inadecuada gestión de este, con la finalidad de mejorar el servicio. Se aplicó un enfoque cualitativo, sustentada bajo el paradigma naturalista, empleando 74 documentos con 20 años de antigüedad vinculados a las categorías en estudio. Llegando a concluir que las instituciones consideran una estrategia vital gestionar el conocimiento ya que se puede convertir la información en conocimiento, proveyendo a los administradores sobre la pertinencia de incorporarlas en las instituciones educativas superiores.

Por otro lado, Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019), realizaron una investigación debido a los cambios que atraviesa la comunicación organizacional por el protagonismo que ha asumido lo tecnológico y su influencia como eje transversal en el desempeño de la formación universitaria. El paradigma que sustenta este estudio fue positivista, con enfoque cuantitativo. Presentan conclusiones importantes como; disminuir los desafíos personales y académicos en comunicación, afrontando una sociedad en constante evolución, a factores netamente tecnológicos. El aporte fue realizar una reflexión crítica sobre las nuevas exigencias que fluyen de un contexto donde la ética y valores que se relacionan con la comunicación asumen más protagonismo.

Otro antecedente internacional que da sustento a este estudio es de García (2018), quién analizó el progreso de la comunicación organizacional, describiendo

las diferencias de los modelos del siglo XX y XXI. La investigación se desarrolló bajo el paradigma naturalista correspondiente a un enfoque cualitativo, tomando como muestra 10 empresas. La investigadora concluyó que lo más importante en una institución es el capital humano, por lo tanto, se deben centrar en las personas, a pesar de que la tecnología brinde muchas herramientas para lograr un proceso de comunicación más rápida y eficaz. El aporte de este trabajo es fortalecer los procesos comunicativos otorgando herramientas para crear estrategias mediante las TIC's.

Así mismo, Martínez-Lazcano y Prieto-Barboza (2021) desarrollaron un estudio con el propósito de explicar un modelo de gestión del conocimiento y los principios básicos para su aplicación, debido a la falta de un plan relacionado a las comunidades de investigación en las universidades. La investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, concluyendo en la necesaria implementación de comunidades de aprendizaje haciendo uso de gestión del conocimiento, y mediante el uso de herramientas Web 2.0 los miembros de cada equipo puedan colaborar y compartir el conocimiento de acuerdo con sus intereses científicos, todo ello para alcanzar los objetivos de la investigación y obtener resultados que promuevan calidad y productividad en la institución educativa.

Existen estudios que sustentan la problemática relacionada a la gestión del conocimiento en la calidad educativa universitaria, tal como lo menciona Castro y Guzmán (2021) en su artículo, que pensando en un funcionamiento estable y vigente en el mercado, se centraron los objetivos en la creación de lineamientos educativos desde el pensamiento sistémico y la gestión del conocimiento, a través de la articulación de las funciones de docencia, investigación y extensión, así mismo, de los sistemas técnicos, legislativos y de apoyo. La investigación fue cualitativa y concluyó que, para la adecuada apropiación y divulgación del conocimiento, las políticas educativas deberían considerar generar clima agradable acorde a las exigencias del trabajo, propiciando el uso de las TICs, así como estrategias innovadoras que incluya el aprendizaje cooperativo y colaborativo,

Así mismo, Hernández (2020), en su estudio realizado describió la carencia conceptual y metodología apropiada en la aplicación del conocimiento y propone con fines de desarrollo local y regional, una gestión del conocimiento vinculado con el respeto a la diversidad. La investigación se desarrolló bajo el paradigma

constructivista correspondiente a un enfoque cualitativo cuyo método fue la revisión documental de las investigaciones realizadas mediante un muestreo criterial, siendo seleccionados 47 trabajos de investigación de educación superior. Una conclusión relevante fue proponer una óptica considerando la diversidad cultural como posición epistemológica para mediar con distintas ideas interculturales dentro de la línea de la gestión del conocimiento.

Así también, Rivera G. & Rivera I. (2016), en su estudio diseñaron y aplicaron un modelo para gestionar el conocimiento en una institución de educación superior. El modelo estaba compuesto por seis factores: liderazgo, cultura, estructura, recursos humanos, tecnologías de la información y medición, que facilitaron los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Realizado mediante un enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta de 53 preguntas a 36 personas y permitiendo demostrar el nivel de alcance y establecimiento de los factores y elementos del conocimiento. Concluyendo que las universidades pueden beneficiarse con este modelo para identificar, desarrollar y evaluar sus potenciales, y así mejorar el proceso de intercambio de conocimiento. El aporte de la investigación fue desarrollar una herramienta de evaluación para medir la gestión del conocimiento en las instituciones educativas.

Otro antecedente importante para esta investigación es de Lacu (2017), su estudio desarrolló un modelo conceptual dando importancia a la creación, almacenamiento y transferencia del conocimiento con el objetivo de mejorar la productividad institucional. El diseño fue no experimental transversal, descriptiva, utilizando una muestra de 50 empresas. Concluyó que las organizaciones al implementar proyectos de GC (gestión del conocimiento) no sólo deben enfocarse en el sistema tecnológico sino en la creación y transferencia de conocimientos, promoviendo cultura de solidaridad, empatía y confianza entre colegas. El aporte fue contribuir con los factores que midan los procesos de la GC.

Después de presentar los estudios nacionales e internacional más pertinentes, desarrollamos las bases teóricas de la variable independiente CO (comunicación organizacional). La comunicación, desde hace varias décadas, ha evolucionado en sus procesos en todos los medios, evidenciando limitaciones para afrontar los cambios, primero por la globalización y ahora por la pandemia, convirtiéndose en medios digitales interactivos en el actual contexto. Según García

(2018), “la comunicación es el procesamiento de la información en forma clara” (p.4), así mismo Charry (2018), “la definió como proceso significativo de interacción social, propio de la especie humana” (p.3) dejando el concepto de un simple proceso de transferencia y recepción de mensajes para otorgar relevancia a la generación de significados con connotación de superación y desarrollo.

Así mismo Fogel (2017) puntualizó que la comunicación es un proceso dinámico, continuo, variable y ajustable a la acción del interlocutor, Bambaeroo y Shokrpour (2017) explicaron que esta representa el desarrollo y evolución social, así como la fuente de la cultura del hombre. Por otro lado, Betteke van Ruler (2018) postuló que es un proceso omnidireccional diacrónico, interactivo y participativo y Kanki (2019) afirmó que la comunicación cumple la finalidad de coordinación de tareas entre individuos para alcanzar los propósitos en una organización.

Las personas han pertenecido desde sus orígenes a diferentes grupos formando así las organizaciones con fines de crecimiento y desarrollo de capacidades, según Aponte y Montero (2019), la comunicación organizacional es la creación y decodificación de mensajes, formas de comunicación y uso de múltiples dispositivos para lograr en los diversos campos de la organización, tanto en la dimensión interna como externa, en relación de las metas, estrategias, visión, filosofía y resultados de la institución. Mientras que para De Castro (2019), la comunicación organizacional debe ser parte de la cultura de las instituciones, y por consiguiente debe fluir entre todos los trabajadores.

Dos tipos de comunicación, consideró De Castro (2019); formal e informal, la primera es determinada por la organización y constituida dependiendo del tipo de empresa y de los objetivos, además, es monitoreada y sujeta a normas mediante algunos documentos y enviados a través del correo electrónico o plataforma institucional, tiene direccionalidad y es allí donde radica su importancia o intencionalidad de esta. Así mismo De Castro (2019), la clasifica en comunicación descendente; referida desde el ápice superior hacia el personal, comunicación ascendente; del personal hacia los altos e inmediatos jefes, comunicación horizontal; dada entre empleados de igual mando, y por último la comunicación diagonal; referida entre colaboradores de diferentes departamentos o áreas de trabajo.

La informalidad en la comunicación organizacional, según De Castro (2019), nace del compañerismo entre trabajadores día a día, aunque no se establezcan lazos de amistad, se cultiva con afecto y confianza. Una característica es la espontaneidad, en el trato se pierden las jerarquías y puede agregarle un valor o en todo caso dañar las relaciones, es decir, puede fortalecer la cohesión del equipo de trabajo e incrementar positiva retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado, pero una desventaja puede ser porque los rumores o chismes pueden desfigurar la verdad y quebrar las relaciones afectando la productividad.

Tenemos diversos enfoques y escuelas teóricas dentro del estudio de las organizaciones con relación a la comunicación según Guzmán (2012), pero analizaremos cuatro. Empezamos con la clásica; escuela que a pesar de su antigüedad se mantiene por sus principios, aquí recordamos a Smith (1776) y Fayol (1888), citados por Guzmán (2012), donde un aspecto notable es la comunicación organizacional con su forma prominente, formal, vertical, carente de libertades en el control de contenidos, lenta e inoportuna. Excesiva y escasa cuando nos referimos a las normas y/o reglamentos sin dar muchas opciones a las necesidades de los colaboradores, aquí lo importante es que se cumplan las instrucciones basadas en la transmisión de información.

La segunda teoría es la humanista, que surge en oposición de la clásica y su importancia radica en el protagonismo que se le otorga al hombre y su impacto en su desempeño. Elementos como ser líderes, tener motivación, buenas relaciones y efectiva comunicación informal son factores preponderantes que Likert (1961) y Mayo (1933), citados por Guzmán (2012), desarrollaron para complementar este enfoque relacionado a las prácticas grupales y sus necesidades con el fin de prevalecer la cohesión dando lugar a la creatividad y mejorar la productividad.

La tercera teoría considerada es de sistemas, como un conjunto interrelacionado y muy organizado. Trist (1961), citado por Guzmán (2012), fue uno de los primeros autores interesados en esta teoría, donde todos y cada colaborador forma parte del todo, creando una interrelación directa, continua y transformadora entre sí, entre todos e inclusive con lo externo más destacado. Esta teoría se complementa con la humanista internamente y es allí dónde radica su importancia; la comunicación y retroalimentación evidenciada en los logros de una organización o sistema, como

manifestó Guzmán (2012), que según sean los logros esperados y la calidad de sus productos, la organización comunica al mercado sin la necesidad de declararlos o presentarlos.

La cuarta teoría es la contingente, resaltando la influencia del contexto y sus demandas como estímulo para que la organización actúe y que cada una de ellas tiene elementos; forma, sentido y profundidad para saber si actúan como “contingentes” de acuerdo con el tipo de necesidades que presenta el medio. Joan Woodward (1953), citado por Guzmán (2012), autor en esta corriente, realizó algunos estudios encontrando que existe relación estrecha entre el tipo de tecnología que utiliza una empresa y su estructuración y que la comunicación oral alcanza un nivel mayor con pequeñas producciones, mayormente manuales y de proceso continuo y la comunicación escrita se relaciona con la producción masiva. Otros autores que dan suma importancia a esta teoría son Lawrence & Lorsch (1975), también citados por Guzmán (2012), quienes consideraron la comunicación, factor integrador en una organización, como dinámico y cambiante.

A finales del siglo XIX, según García (2018) nacen las primeras experiencias de la comunicación organizacional; relación entre el empleador y el empleado más humana y directa, concretándose la interrelación con la finalidad de mejorar la comunicación e integrarla a la organización, después de la crisis de 1929 se oficializa el concepto dando énfasis a la retroalimentación suscitando confianza entre los colaboradores. A mitad del siglo XX, según García (2018) se establece la gestión del talento que goza la persona; hombre proactivo, creativo y capaz de aplicar sus habilidades relacionados con los propósitos de la empresa. Luego llegaría el siglo XXI, según García (2018), con la tecnología de avanzada, donde el comunicador puede crear y ejecutar estrategias para mejorar la organización, a la vez criterios de gestión para evaluar la comunicación interna y externa definiéndola en 1984 como la emisión y recepción de información dentro de la organización mediante notas internas, incentivos, motivaciones, y programas de retroalimentación entre todos los empleados.

A continuación, se presenta las dimensiones de la variable CO según García (2018), basándose en los aportes de Félix (2014), quien manifestó que la comunicación organizacional comprende tres dimensiones; la primera es la humana, cuya finalidad es mejorar la comunicación interpersonal con respeto entre

colaboradores de la organización interna y externa. La segunda es la instrumental otorgando funciones específicas a los instrumentos y herramientas para que la información cumpla sus objetivos y la tercera es la dimensión estratégica; adquiriendo la comunicación una connotación estratégica que genera valor agregado a las empresas y ayuda a posicionarse en los mercados.

Con el establecimiento de la comunicación organizacional se ha dado apertura a la nueva tecnología denominada comunicación 2.0, que según D'Adamo (2007), citado por Gómez (2010), es tecnología empleada en la comunicación que ha cambiado a los usuarios; modo de hablar y trabajar, el espacio; dónde acceder a la información, el tiempo; sincrónico y asincrónico, y las relaciones entre ellos; vínculos de trabajo o amicales. En estos últimos años han cambiado los procesos, debido a la evolución de estos y las empresas han tenido que adaptarse y asumir los retos que incluyen. Para su tratamiento utilizan la intranet, herramienta potente de propagación y retroalimentación de la información moderna llegando a usuarios más participativos.

Paralelo a esto, según García, (2018), se emplea un concepto nuevo, el CRM, cuyas siglas significan en inglés Customer Relationship Management y en español Administración en la Relación con el Cliente, para dar soporte y comunicación directa con los usuarios y socios y así tener ventaja competitiva frente a otras empresas. Luego se utilizan las redes sociales por las necesidades de interacción que surgen y se retoman las relaciones públicas para administrarlas reforzando la imagen externa.

A partir de los años noventa, se da prevalencia a varios enfoques de la época, cuyos autores como Takeuchi (1997); Stewart (1998); Sveiby (1998); Morrison (1997), citados por Félix (2014), entre otros otorgan nueva perspectiva a la comunicación, enfocada principalmente en la transmisión de conocimiento organizacional interno como externo, permitiendo el intercambio de información y conocimientos a través de plataformas electrónicas como internet, obteniendo mejor desempeño las empresas. Después ya era un reto la comunicación digital o 2.0 hasta el 2018, ahora por el contexto de pandemia que se vive es una obligación de las empresas alinearse a las necesidades que representa este nuevo desafío. Los colaboradores han tenido que capacitarse para asumir este reto como única opción de sobrevivencia en el mercado.

Por ello, las universidades han tenido que adaptar sus currículos, metodologías y estrategias para no desaparecer del medio, reinventándose con las TIC's para lograr sus propósitos y sobre todo llevar el conocimiento útil y apropiado. Así la tecnología se convierte en un eje relevante en el progreso de la comunicación con la evolución de los sistemas computarizados, implementación de nuevas herramientas y plataformas, clases sincrónicas acompañadas de estrategias y métodos apropiados al contexto.

La segunda variable en estudio es la GC y según Rodríguez (2021), “gestionar el conocimiento es un proceso que facilita el ordenamiento, almacenamiento y explotación de este con la finalidad de convertirlo en recursos aprovechables” (p.1), recursos que puedan integrar la información o conocimiento tácito y hacerlo explícito en el campo. Castellanos et al. (2021), compartieron la idea de Rodríguez (2006) aseverando que son “procesos sistemáticos orientados al desarrollo de la organización y por ende a la generación de una ventaja competitiva” (p.23), así mismo la idea de Bueno (2007), quién definió el conocimiento como “activos intangibles” (p.23), es decir, fuente de ventajas competitivas ubicadas dentro de la organización y que fluye hacia afuera y pueden ser aprovechados por todos.

Así mismo, Elezi y Bamber (2021) atribuyeron a la GC como fuente de sinergias de conocimiento, cuyo rol importante es reforzar la competitividad en el mercado cuando se trabaja en equipo y exhortaron a los gestores de estudio superior que fortalezcan la cultura institucional, la confianza, las capacidades de absorción y los canales de comunicación para una buena gestión. Del mismo modo, Deja (2019), desarrolló que el intercambio de información y la gestión del conocimiento están relacionados para la toma de decisiones. Además, Iqbal (2021) precisó que el conocimiento de los gestores, la cultura y la recompensa son fundamentales para facilitar el procedimiento de intercambio de conocimientos en las instituciones de estudio superior.

Considerando a Nonaka & Takeuchi (1995) y Rivera, G. & Rivera I. (2016) quienes proponen una teoría sobre la creación de conocimiento organizacional, definida como la capacidad que cuenta una organización para generar nuevos conocimientos, difundirlos y que se evidencien en productos, servicios y sistemas, argumentando que el conocimiento se crea por las personas que integran la

empresa y que en su transferencia se convierte en conocimiento organizacional, mediante un proceso conocido como espiral del conocimiento; interacción entre el conocimiento tácito y explícito. En esta teoría se observa dos dimensiones; una es la epistemológica y la otra la ontológica. En la primera Nonaka & Takeuchi (1995), describieron dos tipos de conocimiento: tácito, que surge de la experiencia del individuo, y explícito, que pueden ser escritos y transferidos de una persona a otra. La dimensión ontológica surge del conocimiento de la persona y es difundida en la organización.

Así mismo, Nonaka (1994) y Rivera, G. & Rivera I. (2016) afirmaron que existen cuatro maneras de crear conocimiento; primero, desde el conocimiento tácito al conocimiento tácito: cuando se aprende observando o por imitación, conocido también como proceso de socialización. Segundo, desde el conocimiento explícito al conocimiento explícito: los individuos intercambian conocimiento a través de reuniones, diálogos y llamadas por teléfono creando más conocimiento explícito. Tercero, desde el conocimiento tácito al conocimiento explícito y el cuarto desde el conocimiento explícito al conocimiento tácito. Estas dos últimas formas de crear conocimiento se complementan y pueden difundirse en el tiempo mediante interacción mutua, es decir, de tácito a explícito se llamará la externalización, y de explícito a tácito, que se asemeja al concepto tradicional de aprendizaje y que se lo conoce como internalización.

Del mismo modo Rivera, G. & Rivera I. (2016), autor de inspiración de este estudio, quienes diseñaron un modelo como herramienta de medición de la GC en las organizaciones educativas, motivados en la aplicación de conocimientos con la finalidad de agregar valor a sus servicios. Ellos propusieron que la GC se basa en seis aspectos o factores importantes para facilitar la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento.

El primer factor es el liderazgo; elemento fundamental y determinante en el éxito de las plataformas, herramientas, procesos y normas indispensables para lograr una gestión del conocimiento más eficaz. Rivera, G. & Rivera, I. (2016) concuerdan con Eppler & Sukowski (2000) en el papel del líder resaltando la importancia de la motivación, el tiempo y el espacio para compartir conocimientos.

El segundo factor es la cultura de la organización, la cual en muchos casos se convierte en una dificultad para los colaboradores de la institución, impidiendo

el desarrollo y la aplicación de estrategias. Rivera, G. & Rivera, I. (2016) recogieron de Sveiby & Simons (2002) que se logra el intercambio de conocimientos con mayor viabilidad cuando existe una cultura de confianza y colaboración basada en la tolerancia a los errores y fracasos.

El tercer factor imprescindible, según Wong (2005) citado por Rivera, G. & Rivera, I. (2016), son los recursos humanos, porque se encargan de apoyar directamente la GC. Las instituciones deben brindar primero, capacitaciones a los docentes y así puedan obtener las competencias para participar de la GC e inclusive para emplear los dispositivos y herramientas tecnológicas, segundo deben incentivar a los docentes para que compartan sus conocimientos con los demás.

El cuarto factor es el rol fundamental que cumplen las tecnologías de la información (TI), reconocido por varios autores, entre ellos tenemos a Mertins et al. (2003); Tambe y Hitt (2012); Woodman y Zade (2012) y Trusson et al. (2014) quienes dividen la institución en dos componentes; primero, el entorno organizativo, cuyos elementos son la cultura, la estructura, el liderazgo y la evaluación, que ayuda a crear un clima adecuado para crear conocimiento mientras que el segundo componente se refiere a la infraestructura tecnológica; que incluye la variedad de tecnologías de información y la comunicación, ayuda a gestionar, a procesar el conocimiento, es decir la infraestructura facilita la gestión del conocimiento almacenado en las bases de datos y además mantiene a todos los docentes conectados, listos para compartirlos.

El quinto factor considerado por Rivera, G. & Rivera I. (2016) es la estructura organizativa, quienes manifestaron que es más relevante que la cultura y las tecnologías en los procesos del conocimiento porque permite crear grupos de trabajo colaborativo y por ende el intercambio de conocimientos. La idea es crear espacios donde se promueva la integración eliminando las jerarquías laborales en las diferentes instalaciones en la empresa para facilitar la interacción de los docentes o colaboradores.

Por último, pero no menos importante, es la medición y control, que se presenta como un desafío porque no se puede medir con facilidad algo que no se puede ver, por ser intangible el conocimiento manifestado por Bose (2004), citado por Rivera, G. & Rivera, I. (2016). Así mismo según Chang et al. (2012), para medir el impacto de la GC han utilizado diferentes enfoques; mediciones financieras,

mediciones no financieras y una combinación de ambas, así como diferentes métodos e indicadores duros o blandos de acuerdo con los objetivos de la medición o evaluación.

Se han encontrado estudios donde se proponen hasta ocho procesos para gestionar el conocimiento, por ejemplo, el modelo de Probst et al. (1998), otro estudio fue el modelo sugerido por Mertins et al. (2003), quienes denotaron procedimientos más relevantes para gestionar el conocimiento: aplicar, distribuir, generar y almacenar que concuerda con la propuesta de Alavi y Leidner (2001), quienes plantearon; crear, almacenar/recuperar, transferir y aplicar, y que se ha convertido en la más aceptada en el campo de la GC, según Handzic & Zhou (2005).

En este contexto, la gestión del conocimiento ha adquirido relevante importancia debido a que la capacidad de crear, transferir y aplicar conocimiento se ha convertido en factores imprescindibles en el crecimiento estratégico de una organización, y que desde algunos años atrás como lo afirmaron Rivera, G. & Rivera, I. (2016) son procesos que conllevan a generar nuevos aprendizajes apoyados en los recursos tecnológicos, asegurando la adaptación a los nuevos cambios y sobre todo retroalimentar en equipos de trabajo. Las dimensiones consideradas en este estudio para la variable dependiente se refieren a los procesos de la GC, como actividades de crear, almacenar, transferir y aplicar los conocimientos, como lo consideraron Rivera, G. & Rivera, I. (2016), con el propósito de lograr un mejor rendimiento en la institución y son explicados a continuación.

El primer proceso es la creación del conocimiento; proceso por el cual se desarrollan nuevos a partir de los previos para luego expandirse desde el nivel individual a lo organizativo como lo propone Handzic & Zhou (2005), citados por Rivera, G. & Rivera, I. (2016), donde la tolerancia y la libertad permitan aprender constantemente. Abualoush et al. (2018) refiere que la generación conlleva al fomento de nuevos conocimientos o al reemplazo de lo existente mediante procesos sociales y de colaboración, así mismo, Chang y Lin (2015) citados por Abualoush et al. (2018), compartieron la idea que el conocimiento se crea, se comparte, se amplía y se justifica en los entornos organizativos.

El segundo proceso, según Rivera, G. & Rivera, I. (2016) se refiere al almacenamiento de la información; conocimiento organizado y guardado en

diferentes repositorios constituyendo una memoria organizativa con la finalidad de seleccionar y atesorar conocimiento para su posterior utilización. Al-Shanti (2017) manifiesta que este proceso debe ser constantemente actualizado y fácil de recuperar por los usuarios. Según Rivera, G. & Rivera I. (2016), tomado de Markus (2001) existen tres aspectos importantes para crear repositorios útiles: i) disponer de tiempo y recursos tecnológicos adecuados, ii) brindar incentivos para promover participación de los docentes, así como una cultura abierta y desprendida que permita compartir el conocimiento, y iii) tener el personal adecuado para organizar, sintetizar y traducir la información en conocimiento efectivo.

El tercer proceso que implica distribuir el conocimiento a las personas en el tiempo adecuado es la transferencia. Masa'deh et al. (2016), citado por Rivera, G. & Rivera, I. (2016), refiere que es crucial el proceso de intercambio porque asegura el éxito de la gestión y es base para la creación de nuevos conocimientos. En estos tiempos de la COVID-19 se han implementado plataformas, herramientas y aplicaciones tecnológicas de acuerdo con el tipo de conocimiento para facilitar su transferencia; las más destacadas son los sistemas de intranet e Internet, entre otros.

El cuarto proceso es la aplicación, refiriéndose al uso del conocimiento para alcanzar un rendimiento competente según Pentland (1995), citado por Rivera, G. & Rivera, I. (2016). Siguiendo la misma línea de pensamiento, Abualoush et al. (2018), considera que la aplicación apropiada y efectiva permitirá solucionar problemas y desarrollar nuevos productos o servicios. El propósito de la GC es utilizar el conocimiento en beneficio de la organización convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, es decir, con el uso eficaz del conocimiento los esfuerzos en la creación, almacenamiento y transferencia, su aplicación será un éxito en el trabajo diario, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios, promover un entorno de trabajo amigable y de confianza, las instalaciones físicas para promover comunicación efectiva, mayor productividad y competitividad en la institución.

Así mismo, según Carayannis et al. (2021) y Chopra & Gupta (2019), el conocimiento es un elemento esencial para lograr los objetivos en una organización y está estrechamente relacionado con la comunicación; transmitir para tomar decisiones. Además, el comportamiento y nivel de compromiso de cada empleado

asegurará que tan asertiva puede ser la comunicación en el equipo y, en consecuencia, que tan humana y estratégica en el intercambio para llegar a ser más competitivos. Por ello, como lo afirman Halisah et al. (2021) e Intezari et al. (2017) los gestores deben fomentar una cultura basada en la empatía, solidaridad y desprendimiento para crear fuerzas internas que colaboren siempre con los que tienen dificultades, empleados nuevos, sufren alguna enfermedad o hayan sufrido alguna pérdida en el contexto de pandemia.

Para Gagné et al. (2019) las tecnologías de última generación se han masificado en estos años, las relaciones interpersonales son muy relevantes dentro de una institución para generar conocimiento intraorganizativo, crear oportunidades y espacios para compartirlos. Paralelo a ello, Demircioglu & Chen (2019); Malik et al. (2019) y Nguyen et al. (2019), citados por Zenk (2021) aseveraron que el intercambio eficaz depende de la voluntad de compartir los conocimientos para contagiar de comportamiento prosocial, que a veces es difícil de alcanzar por las presiones que existe, como hace mención Zbucheá et al. (2019). La crisis de la COVID-19, demanda transferencia continua de conocimientos para responder adecuadamente a este entorno cambiante y caótico, y así enfrentar situaciones imprevistas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Este estudio se planteó considerando el paradigma positivista permitiendo dar sustento a la demostración de las hipótesis por medios estadísticos y explicación de los parámetros de las variables en estudio mediante resultados numéricos, como manifestaron Hernández et al. (2010), la generación de conocimientos se basa en análisis de datos. Así mismo, el estudio fue cuantitativo, como alegaron Hernández et al. (2010) que mediante este enfoque se concretizan los datos recolectados en forma objetiva para demostrar las hipótesis, en base a la evaluación numérica y el análisis estadístico para plantear conclusiones.

La investigación fue básica porque se enfocó en la compilación de información, ampliando la base de conocimientos sin la manipulación del investigador. Además, fue de nivel explicativo porque pretendió demostrar las causas que originan este fenómeno o comportamiento y de explicar la influencia que tiene una sobre la otra variable en estudio, como manifestó Hernández y Mendoza (2018) que este nivel de estudio genera un sentido de entendimiento más profundo.

Según Hernández y Mendoza (2018) el diseño es “la ruta operativa y representa el lugar donde se encuentran los conceptos del proceso con la recolección y el análisis de los datos” (p.148). En este caso el diseño fue no experimental, porque analizamos las causas y consecuencias en el contexto sin manipulación alguna de las variables y es transeccional porque se recogieron los datos en un solo momento.

El método utilizado para el proceso de investigación fue el hipotético-deductivo porque guió para hacer de esta actividad una práctica científica, del mismo modo se centró en la objetividad para analizar las variables del estudio.

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. Variable Independiente: Comunicación organizacional

Según García (2018) y Félix (2014), la comunicación es un inevitable procedimiento de interacción entre seres vivos, su evolución nos da herramientas que nos ayuda el proceso día a día, logrando crear confianza y participación en los trabajadores de una institución.

Definición Operacional: las dimensiones son cualidades de la variable que fueron evaluadas en las siguientes dimensiones: Dimensión humana, que según García (2018), es la comunicación interpersonal basada en el respeto entre colaboradores de la organización interna y externa. La dimensión instrumental que según García (2018), es otorgar funciones específicas a los instrumentos y herramientas para que la información cumpla sus objetivos y la dimensión estratégica que según García (2018), es la comunicación que adquiere una connotación estratégica que genera valor agregado a las empresas posicionándose en los mercados.

Indicadores: las dimensiones fueron valoradas mediante indicadores que han sido adaptadas de acuerdo con el contexto de la COVID-19. Los indicadores propuestos para medir la dimensión humana fueron la comunicación interpersonal y el apoyo y empatía en tiempos de COVID-19, para la dimensión Instrumental se consideró la aplicación de instrumentos digitales y la utilización de herramientas de comunicación acorde con el contexto, mientras que, para la dimensión estratégica se consideraron el planeamiento estratégico alienados a la pandemia y la aplicación de estrategias de acuerdo con los objetivos.

Escala de medición: los indicadores se desarrollaron en 20 ítems, evaluados en niveles de siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. La información se recolectó a través de un cuestionario tipo politómico.

3.2.2. Variable Dependiente: Gestión del conocimiento

Para Rivera, G. & Rivera, I. (2016), la GC es el activo fundamental de la producción que añade valor a los servicios, valor agregado que se va a reflejar en la productividad.

Definición Operacional: son características de la variable que fueron evaluadas en las siguientes dimensiones: creación del conocimiento que según Rivera, G. & Rivera, I. (2016), es cuando el conocimiento tácito es comunicado, compartido y convertido al entendimiento de toda la organización, es decir, transformar el conocimiento tácito en explícito, el almacenamiento que según Rivera y Rivera (2016), es colocar los conocimientos constantemente actualizados a disposición de toda la institución, la transferencia de la información según Rivera, G. & Rivera, I. (2016), son flujos de conocimiento con el propósito de aclarar dudas hasta la obtención de conocimientos nuevos y por último la aplicación del conocimiento que según Rivera y Rivera (2016), es un puente entre el saber y el hacer, es decir, la

transformación del conocimiento mejorando la memoria organizacional para la solución de problemas.

Indicadores: las dimensiones fueron medidas mediante indicadores que han sido adaptadas de acuerdo con el contexto de la COVID-19. Los indicadores propuestos para medir la dimensión creación de conocimiento fueron la capacidad de crear nuevo conocimiento y la estimulación del conocimiento desde las experiencias, para la dimensión almacenamiento del conocimiento se consideró la disposición de los conocimientos en la institución y la gestión de almacenamiento, para la dimensión transferencia de la información se propuso la aclaración de dudas de la información y obtención de nuevo conocimiento, mientras que, para la dimensión aplicación se consideraron la transformación del conocimiento y la utilidad del conocimiento.

Escala de medición: los indicadores se encontrarán desarrollados en 20 ítems, evaluados en niveles de siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. La información se acopiará a través de un cuestionario tipo politómico.

3.3 Población, muestra y muestreo

Según Hernández et al. (2017) “es un grupo de elementos que mantienen características comunes. Ellas se agrupan de acuerdo con sus cualidades de contenido, de lugar y de tiempo” (p.74). En este estudio, la población estuvo conformada por 135 docentes de posgrado pertenecientes a cuatro instituciones superiores de Lima norte; 36 docentes de la universidad Privada del norte, 56 de César Vallejo, 25 de la Tecnológica del Perú y 18 de la Continental, sin embargo, para tener acceso a la totalidad de la población se presentaron dificultades por el contexto que vivimos, y por ello se determinó trabajar con una muestra decidiendo utilizar un algoritmo matemático propuesto por Cochran (1963) a fin de obtener un grupo de la población.

Muestra: según Hernández et al. (2017), la muestra es un subconjunto de elementos representativo, reflejo fiel de la población (p.175). Se calculó el tamaño de la muestra mediante el software estadístico cuya fórmula fue creada por Cochran (1963), determinando 112 docentes de postgrado de las universidades de Lima norte considerando el 4% de margen de error y el 96% de confiabilidad. Para realizar el cálculo por estratos se empleó el factor de afección quedando de los 36 docentes de la universidad Privada del Norte 30, de los 56 de la César Vallejo 46,

de los 25 de la Tecnológica del Perú 21 y de los 18 de la Continental se toman como muestra estratificada 15, sumando 112 docentes seleccionados en forma aleatoria.

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

P = 135

n = 112

Muestreo: según Hernández et al. (2017), la unidad de muestreo se refiere sobre “qué” o “quienes” se recolectarán los datos (p.197) y en este caso de acuerdo con el objetivo de la presente investigación se emplearon criterios de muestreo probabilístico, porque según las características de la población todos tenían la misma probabilidad de ser elegidos. Del mismo modo se realizó un muestreo aleatorio estratificado; escogiendo una muestra al azar de cada estrato correspondiente a las universidades de Lima norte en estudio.

Unidad de análisis: según Hernández et al. (2017), es lo que “constituye o producen los datos” (p.198). En este estudio los docentes de posgrado en las diferentes universidades de Lima norte configuraron los datos.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada en este estudio fue la encuesta, permitiendo indagar y recoger los datos requeridos mediante cuestionarios elaborados con preguntas claras y objetivas para dar facilidad a los encuestados. El instrumento que midió la variable independiente de comunicación organizacional contenía veinte ítems, así mismo el que midió la gestión del conocimiento, respondiendo a los objetivos de la investigación. Estos fueron adaptados al contexto de la COVID-19, los cuales fueron evaluados para determinar la validez de contenido y la validez de constructo, así como la confiabilidad de estos.

3.5 Procedimientos

La motivación de este estudio fue el contexto de pandemia que provocó que todas las instituciones educativas tuvieran que implementar con nuevas plataformas no solo para el dictado de clase sino para comunicarse con todos los docentes y usuarios en general. Es allí donde se hicieron visibles los diversos problemas de comunicación interna por ello, se elaboró un esquema (pez de Ishikawa), diagrama de causa efecto analizando la realidad problemática. Luego se utilizaron diferentes

recursos para la recolección de datos, plataformas EBSKO, Scopus, entre otros, así como repositorios de universidades para la búsqueda exhaustiva de literatura actualizada y de diferentes idiomas, que después con la propuesta de Hurtado (2015) y su enunciado holopráxico permitió formular el problema general y escribir el título tentativo de la investigación, dando luces para redactar los problemas específicos y determinar el enfoque, tipo y diseño del estudio.

Se adaptaron los instrumentos acordes con el contexto de la COVID-19 que pasaron por una evaluación de contenido y constructo; para la primera evaluación pasaron por 4 juicios de expertos, cuyos criterios de evaluación fueron: la pertinencia, relevancia y claridad, siendo el resultado que los instrumentos eran aplicables. Además, se realizó un análisis binomial cuyo valor fue menor que 0.05, por lo tanto, se corroboró que los instrumentos eran válidos. Para la segunda evaluación se realizó un análisis correlacional por rangos (Rho) de Spearman para corroborar la validez de constructo la cada variable, Además, para valorar la confiabilidad se realizó mediante una prueba piloto a 25 participantes docentes de posgrado de las universidades de Lima norte y siguiendo las recomendaciones de Ruiz-Bolívar (2012), el proceso de confiabilidad es aceptable cuando los valores son mayores que 0.8, confirmando que los instrumentos son fiables.

3.6 Método de análisis de datos

Los datos del instrumento se organizaron en los formularios de google para 112 docentes de posgrado de las universidades, se seleccionó el software Excel para realizar el análisis descriptivo y sistematización de estos, se ejecutó el software estadístico SPSS en la versión 21 para su respectivo análisis. Luego se aplicaron los instrumentos y se analizaron y exploraron los datos por variables para su posterior interpretación según los métodos de análisis estadísticos descriptiva, o sea la distribución de frecuencias y los gráficos de barras. Luego se aplicó la estadística inferencial para confirmar que tipos de estadígrafos se va a utilizar mediante la prueba de normalidad y así verificar al 100% cuál es el estadígrafo más conveniente. Se aplicó la Regresión logística ordinal y se analizaron las estimaciones de parámetros para medir la influencia de una variable sobre la otra.

3.7 Aspectos éticos

Franca–Tarragó (2001) reflexionó sobre los problemas éticos en la práctica diaria y profesional y exhortó en que la ética debe enmarcar y orientar nuestra vida considerando tres principios básicos; la beneficencia; el autor debe compartir los resultados de la investigación con los participantes como un aporte de solución viable a un problema, la autonomía; se respeta la participación voluntaria sin ejercer ninguna presión y con un previo consentimiento informado por escrito, y la justicia; dando el mismo tratamiento a la información de todos los participantes sin realizar ninguna discriminación o exclusión.

Así mismo, es importante recalcar que por bioseguridad se respetaron los protocolos de sanidad para tomar la encuesta, siendo esta vía online la más apropiada por el contexto. Se tomó en cuenta la confidencialidad, refiriéndose a la reservación de la identidad de los entrevistados, y también el respeto de la producción intelectual utilizando las normas APA.

IV RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos de las variables en estudio

En el presente capítulo se interpretaron los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes de posgrado de las universidades de Lima Norte.

Tabla 1

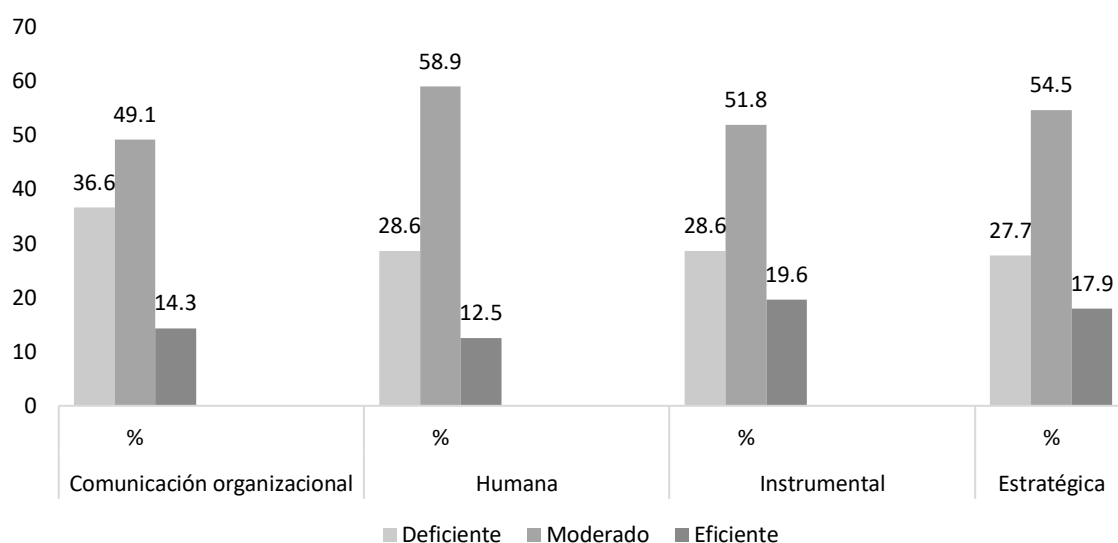
Distribución de frecuencias de la comunicación organizacional y sus dimensiones

Nivel	Comunicación organizacional		Humana		Instrumental		Estratégica	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	41	36.6	32	28.6	32	28.6	31	27.7
Moderado	55	49.1	66	58.9	58	51.8	61	54.5
Eficiente	16	14.3	14	12.5	22	19.6	20	17.9
Total	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0

Fuente: Base de datos (ver Anexo 9)

Figura 1

Niveles de la variable comunicación organizacional y sus dimensiones



En la tabla 1 y figura 1, se observó que el 36.6% de los docentes de posgrado refirieron que la comunicación organizacional es de nivel deficiente, el 49.1% manifestaron es moderado y el 14.3% restante declararon que el nivel es eficiente. Así mismo podemos recalcar que, el 85.7% de los encuestados afirmaron que la comunicación organizacional no es eficiente en el contexto actual.

Observando las dimensiones, la mayoría de las respuestas se encontraron en el nivel moderado, llegando a ser el menor porcentaje, según las opiniones de los encuestados, el 51.8% perteneciente a la dimensión instrumental, y el resultado más alto es del 58.9% concerniendo a la dimensión humana en opinión de los encuestados. Al mismo tiempo se reveló que, el 19.6% de la muestra afirmaron que es de nivel eficiente la dimensión instrumental. Finalmente, se demostró que, acorde con los encuestados en el nivel deficiente de cada una de las dimensiones se observan porcentajes desde el 27.7% (dimensión estratégica) hasta el 28.6% (dimensión humana e instrumental).

Tabla 2

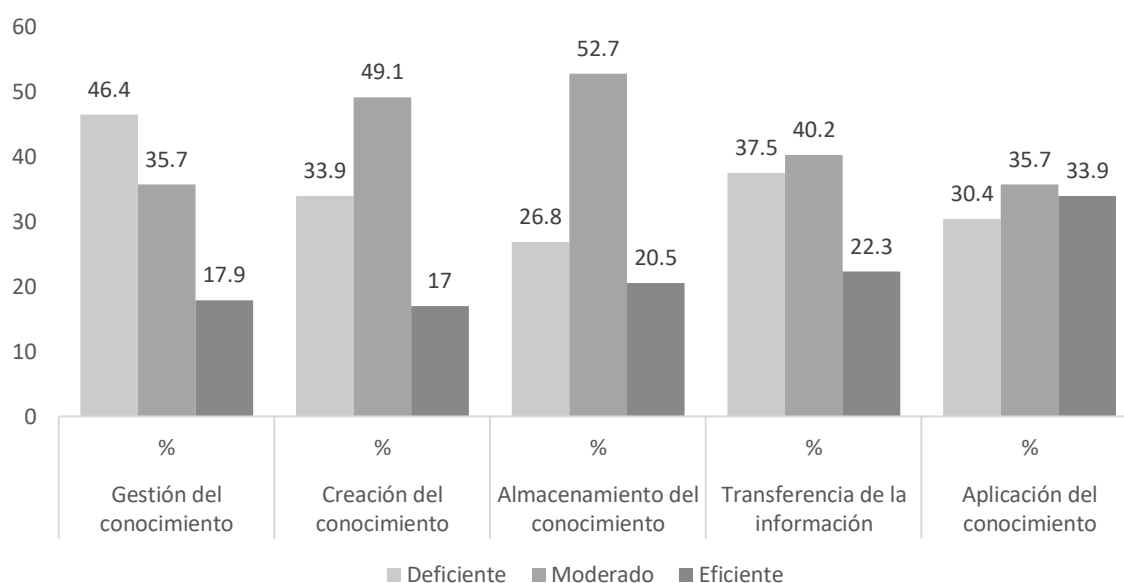
Distribución de frecuencias de la gestión del conocimiento y sus dimensiones

Nivel	Gestión del conocimiento		Creación del conocimiento		Almacenamiento del conocimiento		Transferencia de la información		Aplicación del conocimiento	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	52	46.4	38	33.9	30	26.8	42	37.5	34	30.4
Moderado	40	35.7	55	49.1	59	52.7	45	40.2	40	35.7
Eficiente	20	17.9	19	17.0	23	20.5	25	22.3	38	33.9
Total	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0

Fuente: Base de datos (ver Anexo 9)

Figura 2

Niveles de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones



De la tabla 2 y figura 2, se observó que el 46.4% de la muestra percibe que la gestión del conocimiento se opera de modo deficiente y el 35.7% refirieron que se realiza de modo moderado, y que el 17.9% restante declaró que el nivel es eficiente. Así mismo se confirmó que, el 81.9% de los encuestados revelaron que la gestión del conocimiento no es eficiente en este contexto de pandemia.

Analizando las dimensiones se puede acotar que, la prevalencia de las respuestas se encontró en el nivel moderado, presentando el porcentaje menor según las opiniones de la muestra el 35.7% perteneciendo a la dimensión aplicación del conocimiento, y el mayor porcentaje es del 52.7% refiriendo a la dimensión almacenamiento del conocimiento. Al mismo tiempo, el 33.9% de la muestra opinaron de la dimensión aplicación del conocimiento, que fue de nivel eficiente. Al final, se confirmó, según las opiniones de la muestra que los resultados desde el 37.5% (dimensión transferencia de la información) hasta el 26.87% (dimensión almacenamiento del conocimiento) se encuentran en el nivel deficiente.

3.2. Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis general

H₀: No existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte, 2021.

H₁: Existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte, 2021.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$.

Estadístico de prueba: Regresión logística Ordinal (RLO).

Regla de decisión: Si: $p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, y el contraste es significativo.

Tabla 3*Prueba de ajuste del modelo y Pseudo R cuadrado*

	Contraste de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado	
	Chi-cuadrado	gl.	Sig.		
Hipótesis general	99.802	1	,000	Cox y Snell	,590
				Nagelkerke	,676
				McFadden	,432

Fuente: Base de datos (ver Anexo 12)

La información presentada en la tabla 3, demostró que el valor de Chi-cuadrado es de 99.802 y el valor de la significación fue igual a 0.000 ($p < \alpha$), permitiendo mostrar que los resultados extraídos aportaron para dilucidar la GC. De igual modo, el nivel de significancia precisada fue menor a 0.05; en consecuencia, se aceptó el modelo de las variables en análisis. Así mismo se observó que los resultados de Cox y Snell de .590 y Nagelkerke igual a .676, facultó confirmar que la comunicación organizacional influye entre un 59.0% y 67.6% en la gestión del conocimiento en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19, correspondiente al año lectivo 2021. Finalmente, el valor de McFadden resultó .432 demostrando que existe un ajuste adecuado del modelo.

Tabla 4*Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y gestión de conocimiento*

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[GC_N = 1]	6.469	.997	42.114	1	.000	4.515	8.423
	[GC_N = 2]	9.669	1.202	64.704	1	.000	7.313	12.025
Ubicación	CO_N	3.823	.521	53.824	1	.000	2.802	4.844

Función de vínculo: Logit.

A juzgar por los datos de la tabla 4, la puntuación Wald para el modelo aceptado indicó que la variable comunicación organizacional aportó significativamente a la suposición de la variable gestión del conocimiento, esto se confirmó con el resultado Wald de 64.704; gl: 1 y p: ,000 < α : ,01. Por consiguiente, la comunicación

organizacional influye significativamente en la GC en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte, 2021.

Prueba de hipótesis específicas

H₀: No existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la creación del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021.

H₁: Existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la creación del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021.

Tabla 5

Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para la primera hipótesis específica; creación del conocimiento

	Contraste de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado	
	Chi-cuadrado	gl.	Sig.		
Hipótesis				Cox y Snell	.467
Específica 1	70.411	1	,000	Nagelkerke	.537
				Mc Fadden	.309

Los resultados en la tabla 5 denotaron que, con referencia a la primera hipótesis específica se aceptó el modelo de las variables en estudio (p -valor < 0.05), además, se tomó en cuenta los resultados de Cox y Snell de .467 y Nagelkerke igual a .537, afirmando que la variable CO influye probabilísticamente entre 46.7%% y 53.7% en la dimensión creación del conocimiento en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19, 2021. Al final, el valor de McFadden arrojó .309 el cual demostró que existe un ajuste apropiado del modelo.

Tabla 6

Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y la creación del conocimiento

		Estimación	Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
			típ.				Límite inferior	Límite superior
Umbral	[C_N = 1]	3.749	.632	35.151	1	.000	2.509	4.988
	[C_N = 2]	7.432	.917	65.688	1	.000	5.634	9.229
Ubicación	CO_N	2.802	.388	52.075	1	.000	2.041	3.563

Función de vínculo: Logit.

De acuerdo con los datos de la tabla 6, la puntuación Wald para el modelo en estudio indicó que la variable CO aportó significativamente a la predicción de la variable creación del conocimiento, esto se ratificó con el resultado Wald con 65.688; gl: 1 y p: ,000 < α : ,01. Por consiguiente, la comunicación organizacional influye significativamente en la creación del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte, 2021.

H₀: No existe influencia significativa de la comunicación organizacional en el almacenamiento del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021.

H₂: Existe influencia significativa de la comunicación organizacional en el almacenamiento del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021.

Tabla 7

Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para la segunda hipótesis específica; almacenamiento del conocimiento

	Contraste de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado	
	Chi-cuadrado	gl.	Sig.		
Hipótesis				Cox y Snell	.337
Especifica 2	46.076	1	,000	Nagelkerke	.388
				Mc Fadden	.203

Los resultados sobre la segunda hipótesis específica en la tabla 7, se aceptó el modelo de las variables en estudio (p -valor < 0.05), también, se apreció el valor de

Cox y Snell (.337) y Nagelkerke (.388), demostrando que la variable CO influye entre un 33.7% y el 38.8% en el almacenamiento del conocimiento de la GC. Además, el valor de McFadden arrojó .203 mostrando que existe un ajuste adecuado del modelo.

Tabla 8

Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y el almacenamiento del conocimiento

		Estimación	Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
			típ.				Límite inferior	Límite superior
Umbral	[A_N = 1]	2.293	.562	16.670	1	.000	1.192	3.394
	[A_N = 2]	5.578	.785	50.475	1	.000	4.039	7.116
Ubicación	CO_N	2.116	.350	36.533	1	.000	1.430	2.803

Función de vínculo: Logit.

De acuerdo con la información de la tabla 8, la puntuación Wald para el modelo en estudio indicó que la variable CO aportó significativamente a la predicción de la variable almacenamiento del conocimiento, esto se ratificó con el resultado Wald 50.475; gl: 1 y p: ,000 < α : ,01. Por consiguiente, la comunicación organizacional influye significativamente en el almacenamiento del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte, 2021.

H₀: No existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la transferencia de la información, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021.

H₃: Existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la transferencia de la información, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021.

Tabla 9

Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para para la tercera hipótesis específica; transferencia de la información

	Contraste de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado	
	Chi-cuadrado	gl.	Sig.		
Hipótesis				Cox y Snell	.426
Específica 3	62.201	1	,000	Nagelkerke	.483
				Mc Fadden	.260

En la tabla 9, se hace referencia hipótesis específica número 3, y según los datos se aceptó el modelo de las variables en análisis (p -valor < 0.05), así como la información de Cox y Snell (.426) y Nagelkerke (.483), señalando que la variable CO influye entre un 42.6% y el 48.3% en la transferencia de la información de la GC. Así mismo, el valor de McFadden mostró .260 el cual reveló que existe un ajuste adecuado del modelo.

Tabla 10

Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y la transferencia de la información

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[T_N = 1]	3.596	.636	31.939	1	.000	2.349	4.843
	[T_N = 2]	6.293	.814	59.795	1	.000	4.698	7.888
Ubicación	CO_N	2.523	.370	46.477	1	.000	1.797	3.248

Función de vínculo: Logit.

Conforme con la información de la tabla 10, la puntuación Wald para el modelo en estudio mostró que la variable CO aportó significativamente a la variable transferencia de la información, esto confirmó en el resultado Wald con 65.688; gl: 1 y $p: ,000 < \alpha: ,01$. Por consiguiente, la comunicación organizacional influye significativamente en la transferencia de la información en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte, 2021.

H₀: No existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la aplicación del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021.

H₄: Existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la aplicación del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021.

Tabla 11

Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para la cuarta hipótesis específica; aplicación del conocimiento

	Contraste de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado	
	Chi-cuadrado	gl.	Sig.		
Hipótesis				Cox y Snell	.409
Específica 4	58.848	1	,000	Nagelkerke	.460
				Mc Fadden	.240

Finalmente, en la tabla 11, de acuerdo con los datos de la cuarta hipótesis específica se aceptó el modelo de las variables en análisis (p -valor < 0.05), demostrando los valores de Cox Snell (.409) y Nagelkerke (.460), corroborando que la variable CO influye entre un 40.9% y el 46.0% en la aplicación del conocimiento de la GC. Además, el valor de McFadden mostró .240 el cual confirmó que hay un ajuste apropiado del modelo.

Tabla 12

Estimación de parámetros de la comunicación organizacional y la aplicación del conocimiento

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[AP_N = 1]	3.092	.625	24.508	1	.000	1.868	4.317
	[AP_N = 2]	5.371	.779	47.542	1	.000	3.844	6.897
Ubicación	CO_N	2.482	.389	40.674	1	.000	1.719	3.244

Función de vínculo: Logit.

Observando la información de la tabla 12, la puntuación Wald para el modelo en estudio indicó que la variable CO aportó significativamente a la variable aplicación del conocimiento, esto ratificó en el resultado de Wald con 47.542; gl: 1 y $p: ,000 < \alpha: ,01$. Por consiguiente, la CO influye significativamente en la aplicación del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte, 2021.

V. DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los resultados descriptivos del análisis estadístico, podemos afirmar con referencia a la comunicación organizacional que no es eficiente en un 85.7% de acuerdo con los encuestados y la gestión del conocimiento en un 81.9% en este contexto actual de pandemia. Así mismo, se sostiene que la comunicación organizacional presenta influencia significativa (p -valor < 0.05), y según el coeficiente de Cox y Snell de .590 y Nagelkerke igual a .676, explica probabilísticamente la influencia que tiene la variable independiente sobre la gestión del conocimiento entre un 59.0% y 67.6%. Estos resultados se relacionan con los antecedentes y el marco teórico, toda vez que las referenciadas enfatizan la importancia de la comunicación organizacional en la GC en instituciones de educación superior, demostrando así no solo una relación e influencia teórica sino estadística.

Tomando las investigaciones más representativas podemos mencionar a García (2018), quién estudió la evolución de la comunicación organizacional dentro del entorno laboral y la importancia del capital humano y su aporte a la organización, demostrando una correlación alta e influencia probabilística que muestra la variable independiente sobre la dependiente entre un 60.0% y 74.2%. Además, afirmó que la comunicación organizacional es una estrategia bilateral, cuyo componente principal es la retroalimentación, enriqueciendo los procesos comunicativos y operacionales en una institución.

Coincidiendo también en que la comunicación tiene un enfoque humanista; según los aportes de Elton Mayo y Kurt Lewin (1933) así como Félix (2014), por la interacción y confianza que esta debe generar entre los superiores y empleados para así obtener mejores resultados. Sustentando, del mismo modo, que el capital humano y las labores colectivas basadas en una apropiada comunicación se aseguraría el desarrollo de una organización. Félix (2014), citado por García (2018), apoyado en las corrientes más contemporáneas como las de Davenport y Prusak entre otros, relacionan la comunicación con la transmisión de conocimientos incluyendo los avances en plataformas electrónicas, sistemas computarizados y todos los medios virtuales para facilitar la comunicación y fomentar el intercambio de conocimiento como se propone en este estudio.

Otra similitud encontrada en el estudio de Félix (2014) con referencia a esta investigación es que, a partir del año 2001, el rol de la comunicación informativa se reemplaza por la transmisión del conocimiento en una organización interna y externa y que además el avance tecnológico otorga nuevas herramientas para crear y compartir, como agilidad en los procesos, pero que crea en los empleados mayores de edad inseguridad y temor en el desarrollo del quehacer laboral, siendo la retroalimentación un eje para lograr la efectividad en la productividad. Asimismo, se observaron otras disonancias en los elementos de la comunicación, ya que la situación actual del mundo no permite utilizar todos los canales adecuados para una apropiada codificación e interpretación de los mensajes. Esta podrá ser asertiva y fluida, siempre y cuando haya una gestión con los colaboradores, de acuerdo con las necesidades de información a socializar para satisfacer la retroalimentación.

Para Félix (2014), además, existen barreras comunicativas desde la alta gerencia hasta los colaboradores imposibilitando que los mensajes lleguen sin percepción personal, con sobrecarga de información y juicios de valor errados provocando afección en los mensajes y códigos imprecisos.

Así mismo, se encontró coincidencia con Flores et al. (2016) al afirmar que se desarrolla una óptima comunicación entre colaboradores cuando se manejan adecuadamente y controlan las habilidades sociales, es decir, poner en práctica la amabilidad y colaboración para una correcta interacción entre los miembros de un equipo de trabajo y como resultado un elevado desempeño y competitividad personal y grupal. De igual forma, Costumero (2007), citado por Flores et al. (2016), declararon que el objetivo más importante de la comunicación es mejorar el entendimiento entre personas, como también la finalidad social del aprendizaje. A diferencia del estudio de Flores et al. (2016), con referencia a la comunicación, existe un enfoque dirigido a lo social humano, no otorgando mayor relevancia a la parte estratégica instrumental, precisando que hay relación entre los elementos de las habilidades sociales y la comunicación.

Considerando el estudio con enfoque cuantitativo, de Rivera G. & Rivera I. (2016), aplicado en una universidad de México con el objetivo de diseñar y suministrar un modelo para la GC cuyo análisis de la información permitió revelar la existencia de una correlación positiva alta entre el liderazgo, cultura, estructura,

recursos humanos, tecnologías de la información, frente a los procesos de la GC y que las dimensiones creación, almacenamiento y aplicación presentan un nivel muy favorable y que la transferencia de la información solo favorable discrepando de nuestros resultados que demostraron que el almacenamiento del conocimiento revela un nivel deficiente en 26,87% y el 33.9% de la muestra opinaron, con referencia a la aplicación del conocimiento, que es de nivel eficiente.

De la teoría aplicada en este estudio concordamos con Friedman y Prusak (2008), Horwitch y Stohr (2008), Chan et al., (2013) y Trusson (2014), citados por Rivera G. & Rivera I. (2016), cuando manifestaron que la GC requiere un conjunto de actividades de prácticas organizativas sociales que estén vinculadas con la estrategia, tecnología, el entorno y las personas, a quienes son denominados facilitadores de la GC. Así mismo, coincidimos que la GC busca mejorar los procesos de creación, almacenamiento, trasmisión y uso del conocimiento. Además, de intentar incrementar la productividad y la calidad en la toma de decisiones de la organización.

Otro antecedente importante que demuestra relación con el desarrollo de nuestro estudio, es de Charry (2018), cuyo resultado de su estudio de tipo básica cuantitativa no experimental revela la existencia de una relación significativa positiva alta de 0.959 entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, predominando la comunicación interna u organizacional con 56.5% de ineficacia de acuerdo con la percepción de los empleados encuestados de la organización por no considerar la CO como una herramienta estratégica sistémica para transmitir la información, objetivos y valores a los colaboradores, los cuales se verán reflejados en el buen servicio interno como externo.

Se coincide con este estudio también, por la percepción humana que se le otorga a la comunicación interna, por tener una visión de interacción social a través de los mensajes y estar presente en todo acto humano. De Castro (2014), citado por Charry (2018), asevera que existe una tendencia en las organizaciones a no compartir la información, porque equivocadamente se piensa que el conocimiento y la experiencia significa poder; debilitando la comunicación organizacional, actitudes muy humanas por falta de confianza, solidaridad, empatía y temor, tal como está considerado dentro de las causas de nuestra realidad problemática. Así mismo, concordamos con Álvarez (2017), citado por Charry (2018), cuando

manifiesta que la comunicación persigue fines concretos; imagen, cohesión laboral, cultura corporativa, conocimiento e innovación.

Otro antecedente que fue investigado frente a los cambios que presenta la CO en los últimos años es de Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019), donde se demuestra el protagonismo que tiene la tecnología y su influencia transversal en el desempeño de la formación universitaria. Es un estudio con enfoque cuantitativo, y el aporte de complementariedad que presenta con relación a este estudio es la reflexión que realiza sobre el uso de los datos, el valor de la honestidad en la transferencia de la información mediante una máquina, la influencia que ejerce en la confianza, transparencia y agilidad en la adaptación de las competencias profesionales. Discrepando, a la vez con Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019) cuando afirmaron que los desafíos profesionales y académicos son reducidos a coyunturas técnicas, dejando a un segundo plano la comunicación personal o interacción social. Por ello, la adaptación las competencias deben estar enmarcadas en principios éticos y que ahora adopta una relevancia importante igual que la propia organización.

En relación con el objetivo específico número uno: existe influencia significativa entre la comunicación organizacional y la creación del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021., los resultados evidencian que el índice de Cox y Snell es de .467 y Nagelkerke igual a .537, correspondiendo a un nivel de incidencia probabilística entre 46.7%% y 53.7%, de la CO en la dimensión creación del conocimiento en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19, 2021. Observando, además, el valor de McFadden mostró .309 explicando que existe un ajuste apropiado del modelo. Estos resultados coinciden con los aportes de Martínez- Lazcano y Prieto-Barboza (2021) quienes desarrollan un estudio con el propósito de explicar la influencia entre comunidad de aprendizaje y gestión del conocimiento en las universidades.

El estudio se desarrolló considerando el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo y coincide, así mismo, con la justificación práctica; implementación de una comunidad de aprendizaje basada en la gestión del conocimiento, donde se fortalezca la cultura y por ende la comunicación organizacional, permitiendo hacer buen uso de la información y del conocimiento que se crea todos los días por los colaboradores. Es así como Aparicio y Ostos

(2020), citado por Martínez- Lazcano y Prieto-Barboza (2021), coincidiendo con este estudio cuando afirman que en una institución educativa el conocimiento es el activo más valioso y que la GC es primordial en la innovación, ya que está articulado al aprendizaje continuo, interacción con los demás, colaboración, comunicación y cultura para transmitir y generar conocimiento.

A pesar de que se discrepa de Martínez- Lazcano y Prieto-Barboza (2021), por la denominación de la variable gestión del conocimiento, puesto que ellos la presentan como independiente y en este estudio como dependiente hay coincidencias relevantes; se promueve de modo interno dando lugar a la creación del conocimiento.

Analizando los resultados del segundo objetivo específico: existe influencia significativa entre la CO y el almacenamiento del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021. se evidencia que el índice de Cox y Snell es de .337 y Nagelkerke igual a .388, correspondiendo a un nivel de incidencia probabilística entre 33.7% y el 38.8%, de la CO en la dimensión almacenamiento del conocimiento en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19, 2021. Observando, además, que el valor de McFadden arrojó .203, el cual demostró que existe un ajuste apropiado del modelo. Estos datos coinciden con los aportes de Correa et al., (2018), quienes desarrollan un estudio con el fin de analizar el modo en que la GC otorga estrategias para la solución de problemas en instituciones de estudio superior.

Se concuerda con Correa et al., (2018), cuando sugirieron que todas las instituciones deben contar con un modelo que se ajuste a la propia realidad de ella, porque desde un análisis epistemológico y filosófico, cada IES es parte del perfil de la realidad basado en el conocimiento y en la experiencia relevante del aprendizaje. Y según Balmori y Schmelkes (2012), citado por Correa et al., (2018), la GC alude al capital intelectual, puntualizando en la creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento enfatizando en el almacenamiento de este para conservarlo y sea utilizado en momento apropiado y oportuno.

Existe una coincidencia, además, con los encuestados; quienes son docentes, especialistas en utilizar y aplicar las herramientas e instrumentos para atesorar y mantener actualizados con frecuencia los repositorios de las universidades con el propósito de mejorar los servicios. En este discurso, Duque-

Jaramillo y Villa-Enciso (2016); Villafuerte y Leiva (2015), citado por Correa et al., (2018), hicieron referencia que la utilización de las TICs en los procesos de la GC se está realizando en organizaciones de diferente tipo y tamaño, según la capacidad para realizar las transacciones de cada organización. Así mismo se concuerda, que la abundancia de información no solo se quede almacenada, sino que esta debe ser gestionada y puesta a la orden de la organización, específicamente para la solución de problemas propios de un mundo globalizado.

Considerando los resultados del tercer objetivo específico: existe influencia significativa entre la comunicación organizacional y la transferencia del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021, se hace visible que existe una influencia probabilísticamente entre un 42.6% y el 48.3% de la CO sobre la dimensión transferencia de la información, según los valores de Cox y Snell (.426) y Nagelkerke (.483) y el valor de McFadden mostró .260 el cual demostró que hay un ajuste adecuado del modelo en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19, 2021. Encontrando semejanzas en el estudio de Lacu (2017), cuyo objetivo fue demostrar la influencia de los procesos de la GC en la productividad, afirmando que la GC tiene tres procesos: creación de conocimiento, almacenamiento de conocimiento y transferencia de la información, mientras en este estudio tratamos un proceso más que es la aplicación porque se toman decisiones y se resuelven problemas.

Además, coincidimos con los autores, Lee y Choi (2003), citados por Lacu (2017), cuando en su tesis incluye como un factor relevante a la cultura organizacional porque afronta el reto de disminuir las barreras para que el conocimiento fluya en la empresa, es decir, la institución pueda promover la transferencia a través del fortalecimiento de la cultura, logrando el intercambio voluntario de conocimientos entre trabajadores. Así mismo, Nonaka y Takeuchi (1995) aseguró que la transmisión no es fácil y tiene que pasar un proceso de conversión; de tácito a explícito para ser compartido y por último utilizado con frecuencia dando lugar a la creación de nuevos conocimientos.

Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico: existe influencia significativa entre la comunicación organizacional y la aplicación del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte, 2021, los resultados corroboran que la variable CO influye entre un 40.9% y el 46.0% en la

dimensión aplicación del conocimiento de la variable GC, según indican los valores de Cox Snell (.409) y Nagelkerke (.460), Además, el valor de McFadden mostró .240 el cual refleja que existió un ajuste apropiado del modelo. Coincidiendo con este estudio tenemos a Cochacin (2021) quien probó que hay una influencia de la GC en el desarrollo de la institución y que el nivel de la aplicación de la información es deficiente por no contar con estrategias adecuadas para la realización de ese proceso. Por otro lado, justifica su estudio en favor de las mejoras, ya que presentan problemas en la aplicación con referencia a la gestión agudizándose en este contexto de pandemia.

North y Kumta (2018), citados por Cochacin (2021), refieren que la GC permite a colaboradores, equipos y organizaciones crear, compartir y transferir de forma colectiva y ordenada, el conocimiento siempre y cuando haya estrategias y medios tecnológicos para lograr la transferencia en tiempo real. Además, Masa'deh (2016), citado por Cochacin (2021), afirmó que un factor importante es la estructura organizacional para hacer más fácil la aplicación del conocimiento. Del mismo modo, Ramírez (2009), acotó que los sistemas tecnológicos (bases de datos, sistemas de investigación avanzados, sistemas de comunicación sofisticados) son necesarios, pero no deben ser prescindibles en la creación y transferencia del conocimiento. Que ese proceso debe implicar creatividad e innovación en la aplicación sin dejar como una limitante a la tecnología.

Discrepando de Cochacin (2021), cuando enfatiza que la cantidad alta de población y los lugares lejanos son problemas para la aplicación del conocimiento. Por el contrario, se deben formar redes para descentralizar y delegar funciones a especialistas competentes para la aplicación de la información con la formalidad requerida y dar cumplimiento a la planificación, acción y ejecución, dejando fluir el conocimiento.

Del mismo modo, considerando el estudio de Hernández (2020), se discrepó cuando describe la carencia de conceptos y metodología en la aplicación de la GC en este tiempo globalizado donde abunda la información y su universalización ha sido cada más acelerada, debido a la diversidad cultural. Así mismo se observa una masificación de la preparación universitaria como también los principios y políticas de inclusión y justicia social. De León (2013), citado por Hernández (2020), afirmó que la GC hace ver la verdadera y real responsabilidad social de las universidades

en el desarrollo in situ a través de la transferencia de estrategias, recursos y capacidades orientadas a resolver problemas reales. Sin embargo, se tiene claro que las instituciones de educación superior existentes en los países en vías de desarrollo se encuentran en las mismas condiciones. Ellos están sujetos a diversos factores, entre ellos, los económicos dejando una brecha de diferencia y por ende se puede coincidir en que se acortan las posibilidades de acceso de la información y de la creación del conocimiento óptimo, además del escaso uso de las herramientas tecnológicas e informáticas, lenguas extranjeras, recursos bibliográficos, entre otros, enmarcando una relevante diferencia entre las universidades en relación con los procesos de la GC, especialmente en la aplicación del conocimiento.

VI. CONCLUSIONES

1. La comunicación organizacional influye de modo significativo entre un 59.0% y 67.6% en la gestión del conocimiento; con la cual la hipótesis general queda demostrada.
2. La comunicación organizacional influye de forma significativa entre un 46.7%% y 53.7% en la creación del conocimiento, dimensión de la gestión del conocimiento; quedando la primera hipótesis específica demostrada.
3. La comunicación organizacional influye de modo significativo entre un 33.7% y el 38.8% en el almacenamiento del conocimiento, dimensión de la gestión del conocimiento; quedando la segunda hipótesis específica demostrada.
4. La comunicación organizacional influye de modo significativo entre un 42.6% y el 48.3% en la transferencia del conocimiento, dimensión de la gestión del conocimiento; quedando la tercera hipótesis específica demostrada.
5. La comunicación organizacional influye de forma significativa entre un 40.9% y el 46.0% en la aplicación del conocimiento, dimensión de la gestión del conocimiento; quedando la cuarta hipótesis específica demostrada.

VII. RECOMENDACIONES

1. Para los directivos, promover en los docentes una comunicación más humana; de escucha y retroalimentación. Así como, incorporar en los docentes hábitos que favorezcan el aprendizaje organizacional entre los docentes de las universidades de Lima Norte.
2. Para las instituciones, continuar implementando estrategias comunicativas que contribuyan en la creación de nuevos conocimientos entre los docentes de las universidades de Lima Norte.
3. Para las instituciones, adecuar las herramientas e instrumentos tecnológicos que se ajusten a las necesidades en el contexto de pandemia y puedan almacenar la información, así como mantenerla actualizada.
4. Para los directivos, motivar a los docentes en el aprendizaje en equipo, fortaleciendo la cultura basada en la solidaridad y empatía para una adecuada y permanente transmisión de la información.
5. Para las instituciones, implementar un modelo de gestión del conocimiento acorde con los objetivos institucionales, productividad y sostenibilidad en el mercado aplicando proyectos de innovación.

VIII. PROPUESTA

Afianzando la gestión del conocimiento desde la comunicación interna

8.1. Descripción

En el estudio se ha analizado la influencia que ejerce la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en las universidades de Lima norte, en el contexto de la COVID-19 y se ha demostrado que la CO se ha visto afectada por la situación de pandemia y a la vez reemplazada por la tecnología como única opción, trayendo como consecuencia una deficiente gestión del conocimiento. Debido al confinamiento social, la creación del conocimiento se ha perjudicado por la carencia de ambientes de seguridad y confianza, de igual modo, para el almacenamiento de la información, no todos los docentes han contado con los recursos tecnológicos apropiados, por ello también, no ha facilitado la transferencia. Los trabajos en equipo, en esta modalidad, no han facilitado la aplicación del conocimiento por la carencia de los entornos amigables y de comunicación afectiva.

8.2. Objetivos

OG: Promover una comunicación más humana; de escucha y retroalimentación.

Así como, incorporar hábitos que favorezcan el aprendizaje organizacional entre los docentes de posgrado de las universidades de Lima Norte.

OE₁: Implementar estrategias comunicativas que contribuyan en la creación de nuevos conocimientos entre los docentes de posgrado.

OE₂: Adecuar plataforma, herramientas e instrumentos tecnológicos que se ajusten a las necesidades del contexto y puedan almacenar la información, así como mantenerla actualizada.

OE₃: Motivar a los docentes de posgrado en el aprendizaje en equipo, fortaleciendo la cultura basada en la solidaridad y empatía para una adecuada y permanente transmisión de la información.

OE₄: Implementar un modelo de gestión del conocimiento acorde con los objetivos institucionales, productividad y sostenibilidad en el mercado aplicando proyectos de innovación.

8.3. Ventaja y desventaja

Gestionar el conocimiento es un proceso que facilita la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de este con la finalidad de convertirlo en recursos aprovechables.

El distanciamiento social en este contexto no permite fortalecer la cultura institucional, la confianza y los canales de comunicación para una buena gestión.

8.4. Justificación y explicación de la propuesta

La presente propuesta se justifica ante la necesidad de crear un plan estratégico con la finalidad de mejorar la comunicación interna en una organización y por ende, la gestión del conocimiento.

Se propone desarrollar los procesos de la GO aplicando estrategias de comunicación efectiva; En cuanto a la creación y almacenamiento de la información se propone brindar incentivos para promover la participación y la contribución de los docentes, así como propiciar una cultura abierta y desprendida que permita transferir y aplicar el conocimiento.

8.5. Planteamiento de actividades y recursos necesarios

La presentación esta propuesta se presentará a las universidades de Lima norte firmada por los directores de posgrado y desarrollará el día siguiente de su publicación.

Recursos: autofinanciados

8.6. Cronograma de actividades

Cronograma de actividades - 2022							
Actividades	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Ago.	Set.	Oct.
Presentación de la propuesta	x						
¿Soy un líder en las plataformas?		x					
Promoviendo la cultura institucional			x				
Conocimientos al servicio de los demás				x			
Trabajo en equipo					x		
Informe final						x	

8.7. Evaluación y control

Luego de la aceptación de la propuesta, la socialización de las estrategias será ejecutada.

Monitoreo permanente por los directores de escuela.

Referencias

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K. y Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Al-Shanti, M. A. (2017). The role of transformational leadership on the knowledge management: An applied study on the employees in the Palestinian interior ministry-Gaza strip. *The Jordan Journal of Business Administration*, 13(3), 435-459. <https://doi.org/10.12816/0039537>
- Aponte B. y Montero J. (2019). Referentes teóricos acerca de la comunicación organizacional en entidades de formación deportiva. *Didasc@lía: Didáctica y Educación*, págs. 126-136. <https://bit.ly/3qixz2x>
- Bambaeeroo F. & Shokrpour N. (2017). The impact of the teachers' non-verbal communication on success in teaching. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, volume 5, p.51 – 59. <https://bit.ly/3z75S0N>
- Betteke van Ruler (2018) Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests, *International Journal of Strategic Communication*. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1452240
- Bisel, R. & Rush, K. (2021). Communication in Organizations. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. <http://bitly.ws/kyNr>
- Bucăța, G. & Rizescu, A. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review Vol. XXII*, No 1(85)
- Bueno, E. (1999). *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Carayannis, E.G., Ferreira, J.J.M. and Fernandes, C. (2021), A prospective retrospective: conceptual mapping of the intellectual structure and research trends of knowledge management over the last 25 years, *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <http://bitly.ws/kyNA>

- Castellanos, D. (1999). La comprensión de los procesos de aprendizaje: apuntes para un marco conceptual. La Habana: Centro de Estudios Educativos. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona
- Castro, S. y Guzmán de Castro, B. (2021). Políticas educativas basadas en el pensamiento sistémico y la gestión del conocimiento. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 35–61. <http://bitly.ws/kyNC>
- Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455. <http://bitly.ws/kyNG>
- Charry, H. (2018) La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*
- Chopra, M. & Gupta, V. (2019), Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach, *Kybernetes*, Vol. 49 No. 1, pp. 88-115.
- Cochachin, W. (2021). Análisis de la gestión del conocimiento en la UGEL N° 16 de Lima Provincias 2020. <http://bitly.ws/kyNJ>
- Correa-Díaz, Benjumea-Arias y Valencia-Arias (2018). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educativos. *Revista Electrónica Educare*. <http://bitly.ws/kyNQ>
- D'Adamo, O., García, V. y Freidenberg, F. (2007). *Medios de comunicación y opinión pública*. McGraw Hill Interamericana, 205 páginas.
ISBN: 9788448156763
- De Castro (2019) *Manual práctico de comunicación organizacional*. Editorial verbum
- Deja, M. (2019), Information and knowledge management in higher education institutions: the Polish case. *Online Information Review*, Vol. 43 No. 7, pp. 1209-1227. <http://bitly.ws/kyNU>
- Demircioglu, M.A. and Chen, C.-A. (2019), Public employees' use of social media: its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, Vol. 36 No. 1, pp. 51-60.

- De León C., Iván. (2013). Gestión del conocimiento, formación docente de Educación Superior y Desarrollo de Estilos de Enseñanza: interacciones e interrelaciones. *Revista de Investigación*, 37(79), 167-191.
<http://bitly.ws/ksi7>
- Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H. & Kline, A. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Researchgate*
<http://bitly.ws/kyNk>
- Elezi, E. and Bamber, C. (2021), Experiential examination of higher education partnerships in the UK: a knowledge management perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <http://bitly.ws/kyP3>
- Eppler, M. J., & Sukowski, O. (2000). Managing team knowledge: Core processes, tools and enabling factors. *European Management Journal*, 18(3), 334-341.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. *Una visión histórica*.
<http://bitly.ws/kyP7>
- Fernández-Bedoya (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Universidad César Vallejo*. <http://bitly.ws/kyPi>
- Flores, E., García, M., Calcina, W. y Yapuchura, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la universidad nacional del altiplano – Puno. *Comuni@cción*, V.7, N.2, ISSN 2219-7168
- Fogel A. (2017). *Two principles of communication co-regulation and framing*. Routledge, 1st Edition. ISBN9781315111322. <http://bitly.ws/kyQr>
- Gagné, M., Tian, A.W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K.S.B. and Hosszu, K. (2019), Different motivations for knowledge sharing and hiding: the role of motivating work design, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40 No. 7, pp. 783-799.
- García, G. (2018) Comunicación organizacional 2.0, la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital. *Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación*. <http://bitly.ws/kyQN>
- Gómez, R., Ortiz, M. y Concepción, L. (2010). Tecnologías de la comunicación y política 2.0. *Espacios Públicos* 2011, 14(30). <http://bitly.ws/kyQX>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Red Tercer Milenio.
<http://bitly.ws/kyR8>

- Halisah, A., Jayasingam, S., Ramayah, T. and Popa, S. (2021), Social dilemmas in knowledge sharing: an examination of the interplay between knowledge sharing culture and performance climate, *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <http://bitly.ws/kyRd>
- Handzic, M., & Zhou, A. (2005). *Knowledge Management. An integrative approach*. Chandos Publishing, Oxford, UK. <http://bitly.ws/kyRf>
- Hernández, L. (2020). Interculturalidad y gestión del conocimiento: un campo en construcción para la educación superior ecuatoriana. *Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 13, pp. 155-166, 2021. <http://bitly.ws/kyRi3>
- Hernández-Sampieri y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-14562-6096-5
- Hurtado, J. (2012). El proyecto de investigación. *Quirón (7ma ed.)*. <http://bitly.ws/kyRC>
- Intezari, A., Taskin, N. and Pauleen, D.J. (2017), Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 492-515.
- Iqbal, A. (2021), Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process, *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <http://bitly.ws/kyRJ>
- Kanki, Barbara. (2019). *Communication and Crew Resource Management*. (Third Edition). <http://bitly.ws/kyRM>
- Lacu, M. (2017). El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento. *Repositorio comillas*. <http://bitly.ws/kyRQ>
- Malik, M.A.R., Choi, J.N. and Butt, A.N. (2019), Distinct effects of intrinsic motivation and extrinsic rewards on radical and incremental creativity: the moderating role of goal orientations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40 Nos 9–10, pp. 1013-1026.
- Martínez-Lazcano, V., y Prieto-Barboza, E. A. (2021). Comunidad de aprendizaje y gestión del conocimiento en universidades. *Research Gate*, 1-9. <http://bitly.ws/kyS8>

- Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705. <http://bitly.ws/kySb>
- Nguyen, T.-M., Nham, T.P., Froese, F.J. and Malik, A. (2019), Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 998-1016.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Institute for operations research and the management sciences*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Organización Internacional del Trabajo. OIT (2016). *Recurso Humano y La Productividad*. <http://bitly.ws/kySq>
- Orozco, J. C. y Díaz, A. A. (2018). ¿Cómo redactar los antecedentes de investigación cualitativa? *Revista electrónica de conocimientos, saberes y prácticas*, 1(2), 66-82. <http://bitly.ws/kySy>
- Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in the Context of a Mexican University. *Innovar*. <http://bitly.ws/kySA>
- Rodríguez, A. (2016). *La comunicación dentro de las organizaciones* [Tesis doctoral, Universidad Militar Nueva Granada] <http://bitly.ws/kySP>.
- Rodríguez-Fernández, Leticia; Vázquez-Sande, Pablo (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información*. <http://bitly.ws/kySS>
- Ruiz, C. (2012). La actitud del docente universitario hacia el uso educativo de las Tics: conceptualización y medición. *Paradigma vol.33 no.2*. <http://bitly.ws/kyT8>
- Sanders, K., Nguyen, P., Bouckennooghe, D., Rafferty, A. & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 56(3) 289–293. <http://bitly.ws/kyTd>

- Sveiby, K., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work- an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433. <http://bitly.ws/kyTf>
- Van der Meer, T., Verhoeven, P., Beentjes, H., & Vliegenhart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 43(2), 426-440. <http://bitly.ws/kyTk>
- Van Zoonen, W., & Van der Meer, T. (2015). The importance of source and credibility perception in times of crisis: Crisis communication in a socially mediated era. *Journal of Public Relations Research*, 27(5), 371-388. <http://bitly.ws/kyTq>
- Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management + Data Systems*, 105(3/4), 261-279. <http://bitly.ws/kyTA>
- Yogesh K., Dwivedi D., Laurie H., Crispin C., Constantiou L., Duan Y., Edwards J., Gupta B., Lal B., Misra S., Prashant P., Krishnan R., Nripendra R., Rana P., Sharma S. & Upadhyay N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *ScienceDirect*. <http://bitly.ws/kyTF>
- Zbucnea, A., Ivan, L., Petropoulos, S. and Pinzaru, F. (2019), Knowledge sharing in NGOs: the importance of the human dimension. *ResearchGate, Vol. 49 No. 1*, pp. 182-199. <https://bit.ly/3eg6RSC>
- Zenk, L., Hynek, N., Edelman, N., Virkar, S., Parycek, P. and Steiner, G. (2021). Exploring motivation to engage in intraorganizational knowledge sharing: a mixedmethods approach. *Emerald Publishing Limited*. <https://bit.ly/3qixz2x>

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Variable 1: Comunicación organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	Indicadores	Escalas y valores
Comunicación organizacional	Según García (2018), La comunicación es un proceso necesario para interactuar con otro ser vivo, no importa el método o modelo que usemos, la evolución nos da herramientas que nos facilitan el proceso día a día, logrando crear confianza y participación a los trabajadores de una empresa.	Según García (2018), es la comunicación interpersonal basada en el respeto entre colaboradores de la organización interna y externa.	Dimensión Humana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación interpersonal 2. Apoyo y empatía en tiempos de COVID-19 	Siempre (5) Casi siempre (4)
		Según García (2018), es otorgar funciones específicas a los instrumentos y herramientas para que la información cumpla sus objetivos	Dimensión Instrumental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de instrumentos digitales. 2. Utilización de herramientas de comunicación acorde con el contexto. 	A veces (3) Casi nunca (2)
		Según García (2018), es la comunicación que adquiere una connotación estratégica que genera valor agregado a las empresas posicionándose en los mercados.	Dimensión Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento estratégico alienado a la pandemia. 2. Aplicación de estrategias de acuerdo con los objetivos. 	Nunca (1)

Fuente: Elaboración propia.

Variable 2: Gestión del conocimiento

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	Indicadores	Escalas y valores
Gestión del conocimiento	Según Rivera & Rivera (2016), la gestión del conocimiento es el principal activo de la producción que añade valor a los servicios, valor agregado que se va a reflejar en la productividad.	Según Rivera & Rivera (2016), es cuando el conocimiento tácito es comunicado, compartido y convertido al entendimiento de toda la organización, es decir, transformar el conocimiento tácito en explícito	Creación del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de crear nuevo conocimiento. 2. Estimulación del conocimiento desde las experiencias. 	Siempre (5)
		Según Rivera & Rivera (2016), es colocar los conocimientos constantemente actualizados a disposición de toda la institución	Almacenamiento del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición de los conocimientos en la institución 2. Gestión de almacenamiento 	Casi siempre (4)
		Según Rivera & Rivera (2016), son flujos de conocimiento con el propósito de aclarar dudas hasta la obtención de conocimientos nuevos	Transferencia de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aclaración de dudas de la información 2. Obtención de nuevo conocimiento 	A veces (3)
		Según Rivera & Rivera (2016), es un puente entre el saber y el hacer, es decir, la transformación del conocimiento mejorando la memoria organizacional para la toma de decisiones y resolución de problemas.	Aplicación del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformación del conocimiento 2. Utilidad del conocimiento 	Casi nunca (2)
					Nunca (1)

Anexo 2: Cuestionarios

ENCUESTA

Consentimiento informado

Estimado participante:

En el proceso de investigación sobre la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima, Norte 2021, deseo conocer cómo influye la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en los docentes de posgrado en las universidades. Como parte importante del estudio solicitamos tu participación en la resolución de la encuesta adjunta. Además, resulta importante señalar que dicha información NO se utilizará para otro fin que no sea para el que se ha descrito, por lo que la información será tratada de manera confidencial sin que se publique ninguna información que permita tu identificación, toda vez que los resultados de este estudio mostrarán tendencias grupales de los participantes y no características individuales. Es por ello que, tu participación es sumamente importante, sin embargo, tienes derecho de no participar. Muchas gracias por tu participación.

Si acepto participar en el estudio ()

No acepto participar en el estudio ()

Cuestionario sobre comunicación organizacional

Instrucciones generales

A continuación, se te presentan una serie de enunciados relacionadas con la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento. Te pedimos que respondas lo más honestamente posible.

Lee cada una de las afirmaciones o preguntas que se presentan a la izquierda y marca la respuesta que creas conveniente. Recuerda que no existen respuestas correctas o incorrectas, así que no te detengas mucho tiempo en cada pregunta. Si bien no hay un límite de tiempo te pedimos que resuelvas este cuestionario lo más pronto posible.

Asegúrate de leer cuidadosamente las frases y de no omitir ninguna de tus respuestas.

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

Comunicación Organizacional						
Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5
1	Me relaciono de manera afectiva creando un ambiente de respeto en la institución.					
2	Escucho atentamente a todos los colaboradores.					
3	Evito emitir prejuicios que puedan distorsionar el mensaje.					
4	Genero confianza en los espacios de interacción con los colaboradores.					
5	Muestro empatía frente a situaciones críticas (enfermedad, luto) en la institución.					

6	Utilizo señales no verbales, adecuado tono de voz para dirigirme a mis colegas.					
7	Promuevo el trabajo en equipo en la institución para facilitar la comunicación					
8	Resuelvo los inconvenientes que se presentan en el equipo de trabajo.					
9	Aplico las TIC's en las actividades laborales como parte de la cultura en la institución.					
10	Tengo acceso a información, imágenes, audios y actividades lúdicas como parte del nuevo modelo de comunicación máquina-máquina.					
11	Recibo información oportuna y rápida sobre los avances, cambios o adaptaciones en mi área laboral.					
12	Utilizo herramientas de tecnología en línea (Moodle, Dokeos, Blackboard, Flickr, entre otros) para comunicarme durante el trabajo remoto.					
13	Utilizo recursos en línea (materiales curriculares, itinerarios didácticos, plataformas, entre otros) para capacitarme continuamente					
14	Fomento la colaboración y el intercambio rápido de información entre los docentes mediante las webs interactivas.					
15	Participo activamente de la planeación estratégica a corto y largo plazo de mi área laboral.					
16	Anticipo y adapto mi labor a los cambios (teletrabajo o home office) minimizando los efectos de la pandemia.					
17	Utilizo diversos medios de comunicación social (social media) para transmitir los objetivos de la empresa a los usuarios y demás colaboradores					
18	Aplico recursos y herramientas virtuales (software, plataformas en línea) en mi equipo de trabajo para facilitar los procesos de trasmisión en tiempo real y apropiación del conocimiento.					
19	Empleo los foros y blogs como medio-estrategia para discutir temas relevantes asincrónicos en beneficio de la institución.					
20	Me comprometo con el trabajo colaborativo cuando se me asigna un equipo en la institución.					

Cuestionario sobre Gestión del conocimiento

Instrucciones generales

A continuación, se te presentan una serie de enunciados relacionadas con la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento. Te pedimos que respondas lo más honestamente posible.

Lee cada una de las afirmaciones o preguntas que se presentan a la izquierda y marca la respuesta que creas conveniente. Recuerda que no existen respuestas correctas o incorrectas, así que no te detengas mucho tiempo en cada pregunta. Si bien no hay un límite de tiempo te pedimos que resuelvas este cuestionario lo más pronto posible.

Asegúrate de leer cuidadosamente las frases y de no omitir ninguna de tus respuestas.

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

Gestión del conocimiento						
Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5
1	Aprendo del conocimiento de los miembros de la institución.					
2	Utilizo mi percepción y criterio para plantear nuevos conocimientos.					
3	Contrasto información desde mi experiencia con la de los colaboradores.					
4	Adecúo mis conocimientos (aprender y desaprender) al nuevo sistema contexto remoto.					
5	Contribuyo con mi conocimiento y experiencia en la adaptación de políticas, normas o procesos para la mejora continua institucional.					
6	Se encuentra disponible, 24/7, la información administrativa, académica y científica de la institución.					
7	Cuento con credenciales (usuario y contraseña) para acceder a la información almacenada en plataforma o repositorio electrónico de la institución.					
8	Existe almacenamiento cronológico y ordenado de la información (administrativa, académica y científica).					
9	Utilizo herramientas tecnológicas para el almacenamiento de la información necesaria y confiable					
10	Cuando tengo dudas o conflictos laborales recorro a los manuales o reglamentos de la organización para resolverlos					
11	La organización tiene una base de datos informativos que permite realizar de modo eficaz las labores diarias.					
12	Evalúo la información para una adecuada retroalimentación de esta.					
13	Genero y comparto conocimiento con los demás miembros de la institución.					
14	Soy parte de las redes de trabajo cooperativo socializando lo que aprendo a partir de la interacción social dentro de una plataforma tecnológica.					
15	Aplico los nuevos conocimientos para mejorar las competencias laborales					

16	Contextualizo la información según el propósito de la institución.					
17	Tomo decisiones asertivas para la resolución de problemas.					
18	Contribuyo en la generación de nuevos conocimientos aplicables en la organización.					
19	Aplico los conocimientos adquiridos en los procesos de mejora de la organización.					
20	Aplico el conocimiento en proyectos de innovación					

Gracias

Anexo 3: Cálculo de la muestra

APLICATIVO DE CALCULO DE LA MUESTRA

N°	Institución	N° de docente	%	Factor de afección	Submuestra
1	Universidad César Vallejo (UCV)	56	41.5%	0.82962963	46
2	Universidad Privada del Norte (UPN)	36	26.7%	0.82962963	30
3	Univesidad Continental (UC)	18	13.3%	0.82962963	15
4	Univesidad Tecnológica del Perú (UTP)	25	18.5%	0.82962963	21
POBLACIÓN		135	100%	MUESTRA	112

Para obtener el tamaño de la muestra aplicaremos la fórmula establecida por Cochran (1963), la cual se describe a continuación:

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

Donde:

n= Tamaño muestral.

Z² = Nivel de confianza elegido.

p y q= Probabilidad de éxito y fracaso (valor = 50%).

N = Población.

E² = Error seleccionado.

N = Tamaño de la población.

$Z^2 = 2.05$ % 96

$p \text{ y } q = 0.5$ (valor = 50%)

$N = 135$

$E^2 = 0.04$ % 4

$n = \frac{2.05 \times 2.05 \times 135 \times 0.5 \times 0.5}{0.04 \times 0.04 \times 134 + 2.05 \times 2.05 \times 0.5 \times 0.5}$

$n = \frac{141.834375}{0.2144 + 1.050625}$

$n = \frac{141.834375}{1.265025}$

$n = 112.1198$

n = 112

Nivel progresivo de confianza				
95%	96%	97%	98%	99%
1.96	2.05	2.17	2.33	2.58

Anexo 4: Formulario de encuesta completa

The image shows a browser window displaying a Google Forms survey. The browser's address bar shows the URL: docs.google.com/forms/d/1mOULf9Op1b4Pz4fXGNenGIbLV3q1_Sknw99CixudWwg/edit. The survey title is 'Cuestionarios de encuesta-2021'. At the top, there are three tabs: 'Preguntas', 'Respuestas' (with a badge showing '112'), and 'Configuración'. A red arrow points from the left towards the 'Respuestas' tab. Below the tabs is a decorative banner with a green background, white mountains, and a sign showing two hikers. The main content area is titled 'Sección 1 de 4' and contains the survey title 'Cuestionarios de encuesta' and the subtitle 'Instrumentos de recolección de datos sobre Comunicación organizacional y Gestión del conocimiento.' Below this, there is a navigation prompt: 'Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección'. At the bottom, a 'Sección 2 de 4' header is visible. The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, task view, and various application icons, including Chrome, Edge, and Word. The system tray shows the date as 23/10/2021 and the time as 10:10.

Anexo 5: Certificado de Validez



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: *El número de ítems es suficiente para medir las variables Comunicación organizacional y gestión del conocimiento*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: *Walter Manuel Vásquez Mondragón... DNI:....40769191...*

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

Nº	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Física y Matemática	1997-2001
02	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Maestría en: Medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa	2008-2009
03	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Doctorado en educación	2011-2013

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

Nº	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	IE. José Rodríguez Trigoso	Subdirector	San Martín de Porres	2017-2020	Responsable del área académica correspondiente al nivel Secundaria.
02	Universidad Cesar Vallejo	Docente	Lima Norte	2012-	Responsable de las experiencias curriculares de metodología de la investigación científica y del diseño y desarrollo de tesis en el nivel de Posgrado.
03	Ministerio de Educación	Especialista	Lima	2015-2017	Responsable del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa (JEC)
04	Escuela Nacional de Formación Profesional Policial	Docente	Chorrillos	2020-	Responsable de las experiencias curriculares de taller de tesis en la Maestría en Administración y Ciencias Policiales.

¹ **Partinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 09 de setiembre de 2021

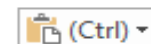

Dr. Walter Manuel Vásquez Mondragón
DNI N°40769191
Telf. 966905999

Docente de la Escuela de Posgrado UCV

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: El número de ítems es suficiente para medir las variables Comunicación organizacional y gestión del conocimiento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable



Apellidos y nombres del juez validador: Gallarday Morales Santiago Aquiles DNI: 25514954

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN "EG y V"	FILOSOFÍA E HISTORIA	1984 -1990
02	UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES	MAESTRO EN EDUCACION: DOCENCIA E INVESTIGACIÓN NIVERSITARIA	2008 - 2009
03	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN "EG Y V".	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2020

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UCV	Docente-Asesor	Lima Norte	2010-2021	Docente
02	UNMSM	Docente-Asesor	Lima	2020-2021	Docente

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 19 de setiembre de 2021


Doc. Santiago Gallarday Morales
D.N.I: 25514954
Santiagoaquiles.fil@gmail.com

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: El número de ítems es suficiente para medir las variables Comunicación organizacional y gestión del conocimiento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo DNI: 25601051

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL	CIENCIAS SOCIALES	1984 -1990
02	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ	MAGISTER EN GESTION EDUCATIVA	2006-2008
03	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	DOCTOR EN EDUCACIÓN	2016 -2018

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	IE HUMTEC	<u>SUB DIRECTOR</u>	COMAS	1994-2009	Planificación y organización de la gestión administrativa y académica
02	IE SIMÓN BOLÍVAR	DIRECTOR	CALLAO	2012-2014	Planificación, organización y evaluación de la gestión administrativa y académica
03	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	Docente	Lima-Norte	2015-2021	Docente de Posgrado

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 19 de setiembre de 2021

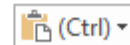


Doc. Pérez Saavedra, Segundo
D.N.I: 25601051
segundoperez10@gmail.com

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: El número de ítems es suficiente para medir las variables Comunicación organizacional y gestión del conocimiento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []



Apellidos y nombres del juez validador: Soto Quiroz, Roger Ivan DNI: 10052673

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Lic. Educación	1993-1997
02	Universidad César Vallejo	Dr. En Educación	2008-2009

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Universidad César Vallejo	Director de la Escuela de Posgrado	Los Olivos	2011	Coordinar actividades académicas y administrativas
02	Universidad César Vallejo	Coordinador del Programa de Doctorado	Los Olivos	2012	Coordinar actividades académicas y administrativas
03	Universidad César Vallejo	Secretario Académico del Programa de Formación General	Los Olivos	2008-2010	Coordinar actividades académicas y administrativas

Lima, 20 de setiembre de 2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Dr. Soto Quiroz, Roger Ivan

DNI: 10052673

roger.soto@hotmail.com

Anexo 6: Grado de concordancia entre los jueces según la prueba binomial

Instrumento 1:

Variable 1: Comunicación Organizacional

Items	Dr. Pérez			Dr. Vázquez			Dr. Soto			Dr. Gallarday			Concordancia	Ensayos	P_b
	Criterios			Criterios			Criterios			Criterios					
	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	0.0002441
2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11		0.0029297
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11		0.0029297
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11		0.0029297
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	11		0.0029297
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
12	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11		0.0029297
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11		0.0029297
15	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11		0.0029297
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
17	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10		0.0161133
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	11		0.0029297
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441

Se considera:

Si la respuesta al criterio fuese negativa: 0

Si la respuesta al criterio fuese positiva: 1

$$P_b = \frac{0.0422}{20} = 0.0021118$$

Del resultado se concluye que el instrumento es válido según la opinión de los jueces expertos, ya que este valor es menor que 0.05 (0.0021118).

Instrumento 2:

Variable2:Gestión del conocimiento

Items	Dr. Pérez			Dr. Vásquez			Dr. Soto			Dr. Gallarday			Concordancia	Ensayos	P_b
	Criterios			Criterios			Criterios			Criterios					
	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	0.0002441
2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11		0.0029297
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11		0.0029297
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
6	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	10		0.0161133
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11		0.0029297
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
9	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11		0.0029297
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
12	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11		0.0029297
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11		0.0029297
15	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	10		0.0161133
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
17	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10		0.0161133
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	11		0.0029297
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		0.0002441

Se considera:

Si la respuesta al criterio fuese negativa: 0

Si la respuesta al criterio fuese positiva: 1

$$P_b = \frac{0.0713}{20} = 0.0035645$$

Del resultado se concluye que el instrumento es válido según la opinión de los jueces expertos, ya que este valor es menor que 0.05 (0.0035645).

Anexo 7: Validez de constructo- (Rho) Spearman

Variable: Comunicación organizacional

➔ Correlaciones no paramétricas

[Conjunto_de_datos0]

Correlaciones

			D1	D2	D3	V1
Rho de Spearman	D1	Coefficiente de correlación	1.000	.665**	.362	.834**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.059	.000
		N	28	28	28	28
	D2	Coefficiente de correlación	.665**	1.000	.498**	.874**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.007	.000
		N	28	28	28	28
	D3	Coefficiente de correlación	.362	.498**	1.000	.712**
		Sig. (bilateral)	.059	.007	.	.000
		N	28	28	28	28
	V1	Coefficiente de correlación	.834**	.874**	.712**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.
		N	28	28	28	28

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

Variable: Gestión del conocimiento

➔ **Correlaciones no paramétricas**

[Conjunto_de_datos0]

Correlaciones

			D1	D2	D3	D4	V2
Rho de Spearman	D1	Coefficiente de correlación	1.000	.832**	.398*	.419*	.793**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.049	.037	.000
		N	25	25	25	25	25
	D2	Coefficiente de correlación	.832**	1.000	.479*	.595**	.881**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.015	.002	.000
		N	25	25	25	25	25
	D3	Coefficiente de correlación	.398*	.479*	1.000	.635**	.718**
		Sig. (bilateral)	.049	.015	.	.001	.000
		N	25	25	25	25	25
	D4	Coefficiente de correlación	.419*	.595**	.635**	1.000	.827**
		Sig. (bilateral)	.037	.002	.001	.	.000
		N	25	25	25	25	25
	V2	Coefficiente de correlación	.793**	.881**	.718**	.827**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.
		N	25	25	25	25	25

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

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

Anexo 8: Resultado de Confiabilidad

V1 Comunicación organizacional

➔ Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos0]

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	25	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.829	20

V2 Gestión del conocimiento

➔ Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos4]

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	25	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.824	20

Anexo 9: Fichas técnica de los instrumentos

Ficha técnica del cuestionario sobre comunicación organizacional

Nombre	Cuestionario sobre comunicación organizacional
Autor	Gina Tatiana García Alvarado
Adaptado por	Sonia Bellota Cassano Tasaico
Año	2021
Lugar	Universidades de Lima Norte
Objetivo	Conocer la opinión de los docentes de posgrado
Administración	Individual
Tiempo de Duración:	20 minutos aproximadamente
Contenido	Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 20 ítems
Dimensiones	Humana, Estratégica, instrumental
Escala de medición	siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1)

Ficha técnica del cuestionario sobre gestión del conocimiento

Nombre	Cuestionario sobre gestión del conocimiento
Autor	Gibrán Rivera, Igor Rivera
Adaptado por	Sonia Bellota Cassano Tasaico
Año	2021
Lugar	Universidades de Lima Norte
Objetivo	Conocer la opinión de los docentes de posgrado
Administración	Individual
Tiempo de duración:	20 minutos aproximadamente
Contenido	Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 20 ítems
Dimensiones	Creación del conocimiento, almacenamiento, transferencia de la información, aplicación del conocimiento
Escala de medición	siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1)

Anexo 10': Base de datos

Variable Independiente: Comunicación organizacional

N	Comunicación organizacional																				D1	D2	D3	V1
	Humana					Instrumental					Estratégica													
1	3	3	5	4	5	3	5	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	32	19	20	71
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	18	13	13	44
3	3	1	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	18	13	13	44
4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	18	13	13	44
5	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	25	17	20	62
6	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	17	14	15	46
7	1	1	2	2	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	16	14	14	44
8	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	1	2	17	13	12	42
9	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	3	24	19	20	63
10	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	35	26	26	87
11	3	1	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	25	19	19	63
12	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	30	22	23	75
13	4	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	24	20	19	63
14	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	17	13	12	42
15	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	17	13	14	44
16	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	19	13	13	45
17	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	3	2	4	3	4	3	4	26	19	20	65
18	4	3	2	2	2	2	3	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	20	13	13	46
19	1	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	17	16	15	48
20	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	24	21	20	65
21	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	19	13	13	45
22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	32	27	26	85
23	4	2	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	26	21	20	67
24	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	17	15	14	46
25	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	32	27	26	85
26	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	19	13	14	46
27	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	33	26	24	83
28	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	13	12	44
29	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	19	14	13	46
30	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	16	13	13	42	
31	4	2	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	28	18	18	64
32	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	26	24	24	74
33	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	33	25	25	83

34	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	28	20	21	69	
35	4	2	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	30	21	21	72	
36	3	2	4	4	4	2	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	26	23	23	72	
37	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	27	20	19	66	
38	3	2	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	25	19	16	60	
39	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	29	21	20	70	
40	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	26	19	21	66	
41	3	2	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	4	29	21	20	70	
42	3	2	4	3	4	2	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	2	4	2	4	26	16	18	60	
43	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	33	25	24	82	
44	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	16	15	15	46	
45	4	3	1	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	26	20	20	66	
46	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	33	25	25	83	
47	3	2	4	3	3	2	3	4	5	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	24	20	18	62	
48	4	2	4	4	3	3	3	4	5	5	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	27	21	19	67	
49	4	2	4	5	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	3	4	30	20	21	71	
50	3	2	4	4	5	2	3	3	3	4	3	5	2	3	2	3	4	4	3	3	26	20	19	65	
51	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	18	13	13	44	
52	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	21	13	12	46
53	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	18	14	12	44
54	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	28	19	17	64	
55	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	27	19	17	63	
56	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	16	13	15	44	
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	16	12	11	39	
58	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	34	26	26	86	
59	3	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	2	4	27	21	20	68
60	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	25	20	21	66	
61	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	27	21	21	69	
62	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	17	13	12	42	
63	3	2	4	3	4	3	3	5	5	5	3	4	3	4	5	3	3	4	4	5	27	24	24	75	
64	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	28	23	23	74	
65	4	2	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	2	1	4	4	4	3	4	27	19	20	66	
66	3	2	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	1	4	3	2	2	3	3	4	25	19	17	61	
67	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	28	23	20	71	
68	4	2	5	3	4	2	3	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	28	21	21	70	
69	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	16	14	14	44	
70	3	2	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	25	21	21	67	
71	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	27	24	23	74	
72	3	2	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	27	23	22	72	
73	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	1	4	3	4	3	3	25	17	18	60	
74	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	25	21	19	65	
75	4	2	3	3	4	2	4	3	5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	25	21	21	67	

76	4	2	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	30	24	22	76
77	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	2	4	27	21	20	68
78	3	1	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	4	26	23	20	69
79	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	20	13	13	46
80	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	23	23	22	74
81	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	16	11	12	39
82	4	2	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	27	23	22	72
83	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	27	17	20	64
84	4	2	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	25	21	20	66
85	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	18	13	13	44
86	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	28	23	22	73
87	3	2	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	25	21	19	65
88	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	2	1	4	3	3	4	4	4	1	4	27	18	20	65
89	3	1	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	24	21	20	65
90	3	2	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	25	20	21	66
91	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	17	13	13	43
92	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	18	12	12	42
93	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	18	13	13	44
94	4	2	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	27	21	19	67
95	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	18	13	13	44
96	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	17	13	13	43
97	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	16	13	13	42
98	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	26	21	18	65
99	3	1	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	25	21	21	67
100	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	30	24	22	76
101	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	25	21	21	67
102	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	18	13	13	44
103	2	2	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	24	20	19	63
104	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	3	18	15	13	46
105	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	17	13	13	43
106	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19	13	12	44
107	1	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	17	13	15	45
108	3	2	4	3	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	26	13	21	60
109	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	15	13	13	41
110	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	19	14	13	46
111	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	17	14	15	46
112	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	26	21	21	68

Variable dependiente: Gestión del conocimiento

N°	Creci6n de conocimiento					Almacenamiento del conocimiento				Transferencia de la informaci6n					Aplicaci6n del conocimiento					D1	D2	D3	D4	V2		
1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	15	14	16	21	66
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	10	8	11	13	42
3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	11	9	11	13	44
4	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	10	11	10	14	45
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	15	12	16	21	64
6	1	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	11	7	11	16	45
7	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	11	9	13	13	46
8	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	11	9	11	13	44
9	1	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	12	13	18	23	66
10	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	21	17	20	25	83
11	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	16	14	17	21	68
12	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	21	16	23	27	87
13	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	13	12	16	20	61
14	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	12	7	11	13	43
15	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	12	9	11	13	45
16	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	10	6	12	14	42
17	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	14	14	18	19	65
18	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	8	14	12	46
19	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	17	14	17	20	68
20	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	17	14	17	17	65
21	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	11	9	12	13	45
22	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	21	17	20	24	82
23	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	15	11	13	19	58
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	10	8	11	13	42
25	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	21	16	19	22	78
26	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	10	8	11	13	42
27	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	19	16	19	23	77
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	10	8	13	12	43
29	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	11	9	11	13	44
30	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	11	8	11	16	46
31	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	11	9	10	13	43
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	20	16	20	25	81
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	16	20	24	80
34	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	14	13	16	23	66
35	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	13	14	16	24	67

36	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	2	5	4	4	3	4	16	14	17	22	69	
37	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	15	13	16	20	64	
38	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	11	8	11	13	43	
39	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	10	9	11	13	43	
40	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	11	8	12	14	45	
41	1	3	3	3	4	1	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	14	9	10	13	46	
42	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	12	11	17	22	62	
43	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	19	17	20	25	81	
44	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	16	15	17	21	69	
45	1	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	12	15	19	21	67	
46	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	22	16	21	24	83	
47	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	18	11	21	22	72	
48	4	3	4	1	4	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	16	8	16	20	60	
49	1	4	3	3	3	4	1	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	14	11	18	21	64	
50	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	18	16	17	22	73	
51	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	12	10	10	14	46	
52	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	10	9	12	15	46	
53	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	11	8	11	15	45	
54	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	11	8	10	15	44
55	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	12	9	11	14	46	
56	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	12	9	11	14	46	
57	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	12	10	12	12	46	
58	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	21	16	20	24	81	
59	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	17	13	18	22	70	
60	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	11	8	11	15	45	
61	4	3	4	4	2	3	4	3	4	2	3	4	4	5	3	5	3	4	3	3	17	14	18	21	70	
62	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	12	8	10	12	42	
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	20	16	20	23	79	
64	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	21	17	20	25	83	
65	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	5	3	3	3	2	4	4	4	16	14	17	20	67	
66	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	11	7	11	15	44	
67	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	11	7	11	13	42	
68	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	13	11	9	13	46	
69	2	4	2	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	14	8	20	23	65	
70	3	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	17	14	18	23	72	
71	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	21	17	21	26	85	
72	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	18	15	19	22	74	
73	3	4	2	4	3	1	2	3	2	1	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	16	8	16	20	60	

74	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	11	9	10	13	43
75	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	11	8	11	14	44
76	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	20	14	20	23	77
77	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	17	13	16	22	68
78	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	18	15	18	22	73
79	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	3	14	10	12	23	59
80	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	20	17	22	24	83
81	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	12	9	11	14	46
82	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	3	4	3	4	4	19	14	19	22	74
83	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	11	8	10	17	46
84	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	18	13	18	22	71
85	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	10	7	10	12	39
86	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	10	9	11	12	42	
87	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	16	13	17	21	67
88	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	20	15	22	25	82
89	3	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	18	14	19	22	73	
90	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	17	14	18	20	69
91	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	11	7	11	12	41	
92	1	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	11	8	11	13	43	
93	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	11	9	11	14	45	
94	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	17	15	19	22	73	
95	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	17	13	17	22	69	
96	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	3	12	11	13	15	51
97	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	9	10	12	43	
98	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	18	14	18	21	71	
99	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	17	13	16	21	67	
100	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	13	20	25	77	
101	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	20	15	20	24	79
102	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	9	8	11	13	41	
103	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	17	12	16	20	65	
104	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	12	9	11	14	46	
105	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	9	8	10	13	40	
106	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	11	9	10	13	43	
107	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	11	10	12	13	46	
108	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	17	15	17	22	71	
109	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	9	8	10	13	40	
110	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	12	8	11	13	44	
111	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	11	9	12	13	45	
112	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	10	7	10	13	40	

Anexo 11: Niveles y Rangos

	Nº items	Escalas y valores	Max	Min	Dif. De puntajes	Niveles	Rangos	Nº de bloques												
Comunicación organizacional	20	5=Siempre 1=nunca	100	20	80	Eficiente Moderado Deficiente	<table border="1"> <thead> <tr> <th>L. inferior</th> <th>L. superior</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>74</td> <td>100</td> <td>-26</td> </tr> <tr> <td>47</td> <td>73</td> <td>-26</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>46</td> <td>-26</td> </tr> </tbody> </table>	L. inferior	L. superior		74	100	-26	47	73	-26	20	46	-26	27 Diferencia de puntajes entre el número de niveles
L. inferior	L. superior																			
74	100	-26																		
47	73	-26																		
20	46	-26																		
DIMENSIONES X1																				
Humana	8	5=Siempre 1=nunca	40	8	32	Eficiente Moderado Deficiente	<table border="1"> <thead> <tr> <th>L. inferior</th> <th>L. superior</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30</td> <td>40</td> <td>-10</td> </tr> <tr> <td>19</td> <td>29</td> <td>-10</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>18</td> <td>-10</td> </tr> </tbody> </table>	L. inferior	L. superior		30	40	-10	19	29	-10	8	18	-10	11 Diferencia de puntajes entre el número de niveles
L. inferior	L. superior																			
30	40	-10																		
19	29	-10																		
8	18	-10																		
Instrumental	6	5=Siempre 1=nunca	30	6	24	Eficiente Moderado Deficiente	<table border="1"> <thead> <tr> <th>L. inferior</th> <th>L. superior</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22</td> <td>30</td> <td>-8</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>21</td> <td>-7</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>13</td> <td>-7</td> </tr> </tbody> </table>	L. inferior	L. superior		22	30	-8	14	21	-7	6	13	-7	8 Diferencia de puntajes entre el número de niveles
L. inferior	L. superior																			
22	30	-8																		
14	21	-7																		
6	13	-7																		
Estratégica	6	5=Siempre 1=nunca	30	6	24	Eficiente Moderado Deficiente	<table border="1"> <thead> <tr> <th>L. inferior</th> <th>L. superior</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22</td> <td>30</td> <td>-8</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>21</td> <td>-7</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>13</td> <td>-7</td> </tr> </tbody> </table>	L. inferior	L. superior		22	30	-8	14	21	-7	6	13	-7	8 Diferencia de puntajes entre el número de niveles
L. inferior	L. superior																			
22	30	-8																		
14	21	-7																		
6	13	-7																		

Gestión del conocimiento	20	5=Siempre 1=nunca	100	20	80	Eficiente Moderado Deficiente	74	100	-26	27
							47	73	-26	
							20	46	-26	
Diferencia de puntajes entre el número de niveles										

DIMENSIONES X2

	N° items	Escalas y valores	Puntajes		Dif. De puntajes	Niveles	Rangos			N° de bloques
			Max	Min			L. inferior	L. superior		
Creación de de conocimiento	5	5=Siempre 1=nunca	25	5	20	Eficiente Moderado Deficiente	19	25	-6	7
							12	18	-6	
							5	11	-6	
Diferencia de puntajes entre el número de niveles										
Almacenamiento del conocimiento	4	5=Siempre 1=nunca	20	4	16	Eficiente Moderado Deficiente	15	20	-5	5
							9	14	-5	
							4	8	-4	
Diferencia de puntajes entre el número de niveles										
Transferencia de la información	5	5=Siempre 1=nunca	25	5	20	Eficiente Moderado Deficiente	19	25	-6	7
							12	18	-6	
							5	11	-6	
Diferencia de puntajes entre el número de niveles										
Aplicación del conocimiento	6	5=Siempre 1=nunca	30	6	24	Eficiente Moderado Deficiente	22	30	-8	8
							14	21	-7	
							6	13	-7	
Diferencia de puntajes entre el número de niveles										

Anexo 12: Matriz de consistencia

Título: Comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cómo influye la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021?</p> <p>Problemas secundarios: 1) ¿Cómo influye la comunicación organizacional en la creación del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021? 2) ¿Cómo influye la comunicación organizacional en el almacenamiento de información en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021? 3) ¿Cómo influye la comunicación organizacional en la transferencia del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021? 4) ¿Cómo influye la comunicación organizacional en la aplicación del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021?</p>	<p>Objetivo general: Demostrar la influencia de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021.</p> <p>Objetivos específicos: 1) Demostrar la influencia de la comunicación organizacional en la creación del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021. 2) Demostrar la influencia de la comunicación organizacional en el almacenamiento de información en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021. 3) Demostrar la influencia de la comunicación organizacional en la transferencia del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021. 4) Demostrar la influencia de la comunicación organizacional en la aplicación del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021.</p>	<p>Hipótesis general: Existe influencia de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021.</p> <p>Hipótesis específicas: H₁ Existe influencia de la comunicación organizacional en la creación del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021. H₂ Existe influencia de la comunicación organizacional en el almacenamiento de información en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021. H₃ Existe influencia de la comunicación organizacional en la transferencia del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021. H₄ Existe influencia de la comunicación organizacional en la aplicación del conocimiento en contexto de la COVID-19 en universidades de Lima Norte, 2021.</p>	Variable 1: Comunicación organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
			Humana	-Comunicación interpersonal -Apoyo y empatía en tiempos de COVID-19	1, 2, 3,4 5,6,7,8	Eficiente Moderado Deficiente
			Instrumental	-Aplicación de instrumentos digitales. -Utilización de herramientas de comunicación acorde con el contexto.	9,10, 11 12, 13, 14	
			Estratégica	-Planeamiento estratégico alineado a la pandemia. -Aplicación de estrategias de acuerdo con los objetivos.	15, 16, 17 18, 19, 20	
			Variable 2: Gestión del conocimiento			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
			Creación de conocimiento	-Capacidad de crear nuevo conocimiento. -Estimulación del conocimiento desde las experiencias	1,2,3 4,5	Eficiente Moderado Deficiente
			Almacenamiento del conocimiento	-Disposición de los conocimientos en la institución -Gestión de almacenamiento	6,7 8,9	
			Transferencia de la información	-Aclaración de dudas de la información -Obtención de nuevo conocimiento	10, 11,12 13,14	
Aplicación	-Transformación del conocimiento -Utilidad del conocimiento.	15,16, 17 18,19,20				