



**Universidad Nacional  
Federico Villarreal**

---

*Vicerrectorado de  
INVESTIGACIÓN*

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“ESCENARIOS DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO  
VALOR AGREGADO POTENCIAL DE LOS COLABORADORES DE  
LA GERENCIA DE RECAUDACION ADUANERA – SUNAT 2017“**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**AUTOR:**

**GUILLEN VELARDE RAUL JESUS**

**ASESOR:**

**MG. WILFREDO BAZAN RAMIREZ**

**JURADO:**

**DR JORGE VICTOR MAYHUASCA GUERRA**

**DRA. MARIA D. TORRES CARPIO**

**DR. CHARLES F. TORRES VASQUEZ**

**LIMA- PERÚ**

**2018**

**DEDICATORIA:**

A mis padres-

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

**RAUL JESUS GUILLEN VELARDE**

**AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

**DR. JORGE MAYHUASCA GUERRA**

**DRA. MARIA DIANA TORRES CARPIO**

**DR. CHARLES PASTOR TORRES VASQUEZ**

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor:

**Mg. WILFEDRO BAZAN RAMIREZ**

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**RAUL JESUS GUILLEN VELARDE**

## INDICE

<b>DEDICATORIA:</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO:</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4 Justificación</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5 Alcances y Limitaciones</b> .....	<b>22</b>
<b>1.6. Definición de variables</b> .....	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>25</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 Teorías generales relacionadas con el tema</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2 Definición de Conocimiento</b> .....	<b>63</b>
<b>2.3. Definición de Competencia</b> .....	<b>90</b>
<b>2.4 Marco Conceptual</b> .....	<b>129</b>
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>135</b>
<b>METODO</b> .....	<b>135</b>
<b>3.1 Tipo de investigación</b> .....	<b>135</b>
<b>3.2 Diseño de Investigación</b> .....	<b>136</b>
<b>3.3 Nivel de investigación</b> .....	<b>136</b>
<b>3.4 Hipótesis</b> .....	<b>136</b>
<b>3.5 Identificación de variables</b> .....	<b>137</b>
<b>3.6 Operacionalización de variables</b> .....	<b>139</b>
<b>3.6 Población y Muestra</b> .....	<b>144</b>
<b>3.7 Instrumentos y Procesamiento de datos</b> .....	<b>145</b>
<b>3.8 Validez y Confiabilidad (Camero Centeno, 2017)</b> .....	<b>148</b>

<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>150</b>
<b>PRESENTACION DE RESULTADOS</b> .....	<b>150</b>
<b>4.1 Análisis e Interpretación de encuestas</b> .....	<b>150</b>
<b>4.2 Contrastación de Hipótesis</b> .....	<b>184</b>
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>191</b>
<b>5.1 Discusión</b> .....	<b>191</b>
<b>CAPITULO VI:CONCLUSIONES</b> .....	<b>206</b>
<b>CAPITULO VII: RECOMENDACIONES</b> .....	<b>208</b>
<b>CAPITULO VIII</b> .....	<b>211</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>211</b>
<b>CAPITULO IX:</b>	
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>173</b>
<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b> .....	<b>173</b>
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>175</b>
<b>CUESTIONARIO SOBRE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO POTENCIAL</b> .....	<b>175</b>

## RESUMEN

En el actual contexto económico, los consejos de dirección de las compañías, en sus respectivos procesos de decisión estratégica, tienen la necesidad de contar con la mayor cantidad posible de información que les permita posicionarse por delante de sus competidores. Cantidad no significa calidad, por lo que esta información debe ser concreta y útil acorde a las necesidades de dichos directivos. El concepto de inteligencia competitiva se comenzó a usar durante la II Guerra Mundial. Willmoore Kendall<sup>1</sup>, que trabajó en la oficina de servicios estratégicos de los EEUU durante la contienda bélica, definía el concepto de “inteligencia”, en esencia, “como un apoyo a los decisores políticos para conseguir influir en el devenir de los acontecimientos, ayudándoles a comprender los factores operativos en los cuales EEUU podía tener un cierto impacto”. Obtener información no significa que está ya forme parte de lo denominado como “documento de inteligencia” ya que, como menciona el Profesor Antonio Díaz, “asumamos a grosso modo, a manera de basamento, que información es equivalente a dato y que inteligencia es un producto elaborado que permite tomar decisiones con la menor incertidumbre posible”. Entonces, ¿cuál es el proceso por el que la información se transforma en inteligencia?

En definitiva, todo el proceso de inteligencia no es un fin en sí mismo ya que este debe satisfacer las necesidades en el proceso de toma de decisión. Si la inteligencia no facilita dicho proceso de decisión no tiene valor por sí misma. Con un informe de inteligencia adaptado a las necesidades de la compañía y a los procesos sistematizados de obtención de información, “se mejora la competitividad de la empresa, su poder de influencia y su capacidad de defender sus activos materiales e inmateriales” 4. De ello se hacen referencia a los tres ámbitos de la Inteligencia: el activo, enfocado al conocimiento del entorno

competitivo de la organización; el de influencia, orientado a transformar dicho y entorno; y el defensivo, dirigido a la protección de los activos. Por todo ello, con respecto a la investigación relacionado a la inteligencia competitiva y su incidencia en el valor agregado potencial de los colaboradores de SUNAT , se verá reflejado en la eficacia , eficiencia, efectividad, como ventajas comparativas y competitivas en el corto , mediano y largo plazo para la toma de decisiones ya sea en el sector público o privado, se puede llegar a desprender que el término “Inteligencia Competitiva” es aquel proceso, basado en los procesos de inteligencia o procesos de obtención de información, que permite al destinatario anticiparse a los escenarios con el consiguiente beneficio que esto supone en el proceso de toma de decisión de las grandes empresas a nivel mundial. Tener la capacidad de predecir escenarios futuros en base a información obtenida de diversas fuentes, siendo esta analizada e interpretada con un fin, permite a los decisores aumentar su capacidad de influencia con respecto de sus competidores más directos.

**Palabra Clave:** Inteligencia Competitiva, Valor Agregado Potencial

## ABSTRACT

In the current economic context, companies' boards of directors, in their respective strategic decision processes, need to have as much information as possible that allows them to position themselves ahead of their competitors. Quantity does not mean quality, so this information must be concrete and useful according to the needs of those managers. The concept of competitive intelligence began to be used during World War II. Willmoore Kendall, who worked in the US strategic services office during the war, defined the concept of "intelligence" in essence "as a support for policy makers to influence the development of events, helping them understand the operational factors in which the US could have a certain impact." Obtaining information does not mean that it is already part of the so-called "intelligence document" since, as Professor Antonio Díaz mentions, "we assume roughly, as a basement, that information is equivalent to data and that intelligence is a product elaborated that allows to make decisions with the least possible uncertainty". So what is the process by which information is transformed into intelligence?

In short, the whole process of intelligence is not an end in itself as it must satisfy the needs in the decision-making process. If intelligence does not facilitate such a decision process, it has no value in itself. With an intelligence report adapted to the needs of the company and to the systematized processes of obtaining information, "the competitiveness of the company, its power of influence and its ability to defend its tangible and intangible assets are improved". Refer to the three areas of Intelligence: the asset, focused on the knowledge of the organization's competitive environment; The one of influence, oriented to transform said one and surroundings; And the defensive, aimed at the protection of assets. Therefore,

with respect to research related to competitive intelligence and its impact on the potential added value of SUNAT's collaborators, it will be reflected in the effectiveness, efficiency, effectiveness, as comparative and competitive advantages in the short, medium and Long term for decision making in either the public or private sector, it may be inferred that the term "Competitive Intelligence" is that process, based on intelligence processes or processes of obtaining information, which allows the recipient to anticipate To the scenarios with the consequent benefit that this supposes in the decision-making process of the big companies at world-wide level. Having the ability to predict future scenarios based on information obtained from various sources, being analyzed and interpreted to an end, allows decision makers to increase their ability to influence with respect to their most direct competitors.

**Key Word:** Competitive Intelligence, Potential Value Added

## INTRODUCCION

El presente trabajo pretende a través de la Inteligencia Competitiva aplicado al sector público SUNAT ofrezca a las organizaciones un marco metodológico de gestión para la captura de información del entorno, su análisis y uso para mejorar la competitividad de las organizaciones y apoyar al proceso de planificación y toma de decisiones. Por lo tanto, estos procesos tienen una influencia directa en la toma de decisiones

La diversidad de actividades incluidas en el proceso para generar inteligencia y la implicación de las estructuras organizativas hacen que la Inteligencia competitiva sea el resultado de la integración de diferentes áreas de conocimiento

Es importante destacar que la información es la materia prima fundamental para el proceso de inteligencia competitiva, también es la base para la construcción del conocimiento corporativo , el proceso de inteligencia competitiva en la SUNAT necesita de la gestión de la información y la gestión del conocimiento para desarrollar sus acciones en el ámbito corporativo, donde la gestión de la información, se refiere a un proceso internacional que se desarrolla apoyado en el conocimiento explícito y enfocado hacia el negocio de la organización. Debe tenerse presente que la investigación lo que busca es optimizar el valor agregado potencial en la toma de decisiones por parte de la SUNAT relacionados a la recaudación, para ello la gestión del conocimiento es un pilar importante como columna vertebral dentro del liderazgo de la institucionalidad es por ello que es entendida como un

conjunto de acciones integradas que intenta mapear el conocimiento tácito con vistas a desarrollar en las personas un comportamiento dirigido a la creación, intercambio y socialización del conocimiento en el ámbito corporativo orientado al sector público.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Antecedentes

##### 1. Antecedentes Internacionales

( Perissé Marcelo, 2009) Señala en su estudio de investigación titulada “Gestión del Conocimiento: estructuración de la información científica para la Web Semántica”. Tesis para obtener el grado de Magister en Informática en la Universidad Nacional de la Matanza, halló lo siguiente:

1. Esta fuente de gestión del conocimiento se presenta, para dicho sector empresarial, como en un mecanismo más de contribución a la mejora de los procesos productivos; conformándose así en un servicio de utilidad pública, con ámbito de actuación multisectorial y nacional.
2. En este trabajo se presentó una metodología simplificada para la construcción de un Sistema de Gestión del Conocimiento basado en la Web Semántica, haciendo hincapié en la capacidad de generar actividades de almacenamiento y recuperación de información apropiada.
3. En este proyecto de Investigación y Desarrollo sobre la gestión del conocimiento quedan algunos sistemas relevantes a ser integrados como son:
  1. Aumentar la fidelización de los usuarios y optimizar la comunicación y difusión científica y tecnológica a todos los sectores de la sociedad.

2. Establecer o implantar un sistema de calidad normalizado que permita crear un marchio de calidad consensuado por la comunidad científica.
3. Proveer sistemas de valor a\u00f1adido: Sistema de Alerta (RSS), acceso personalizado, estad\u00edstica de uso, estudio de medidas de impacto (bibliometr\u00eda).
4. Proporcionar servicios de hospedaje para la producci\u00f3n científica de las distintas unidades acad\u00e9micas.
5. Implementar un sistema de an\u00e1lisis bibliom\u00e9trico para la Informaci\u00f3n T\u00e9cnica y Cient\u00edfica, conceptualizando a la bibliometr\u00eda como un m\u00e9todo que constituye la aproximaci\u00f3n cuantitativa que permite el desarrollo el estudio descriptivo e inferencial o inductivo de todas las formas de comunicaci\u00f3n adoptadas por la literatura cient\u00edfica.

**Arratia (2010).** Se\u00f1ala en su estudio de investigaci\u00f3n titulada “Desempe\u00f1o laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados”. Tesis para optar al grado de Mag\u00edster en Ciencias Sociales Menci\u00f3n Sociolog\u00eda de la Modernizaci\u00f3n. Universidad de Chile, lleg\u00f3 a las siguientes conclusiones:

1. En primer lugar, es claro que, a la luz de la investigaci\u00f3n, es posible indicar que la profesi\u00f3n docente es una profesi\u00f3n compleja que est\u00e1 profundamente determinada por fuerzas pol\u00edticas y sociales. Esto implica que la profesi\u00f3n docente necesariamente depende de caracter\u00edsticas en las que esta se imparte, por lo tanto un docente, aunque pueda parecer obvio, una de las primeras conclusiones de esta investigaci\u00f3n es que la profesi\u00f3n docente est\u00e1 inmersa en un sistema escolar (escuela) y a su vez este sistema es un reflejo de la sociedad actual. Desde el punto de los docentes, esto implica que estos son actores que

pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose están insertos en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en el desempeño de los docentes y, por tanto, sus resultados en las evaluaciones de desempeño.

2. Es interesante que, muchos de los resultados, apuntan a centrar el desarrollo y el entendimiento de la profesión docente desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, debido a la importancia de los estudiantes por sobre el profesor. En este sentido, es fundamental comprender que el sentido de vocación permite a los docentes sobreponerse a su realidad y actuar con un fin transformador en el mundo, les impide superar sus estadios profesionales, toda vez que hacen centrar su mirada en los resultados valóricos más que en los resultados académicos, lo que evidentemente impide el desarrollo de desempeños docentes más altos.
3. Finalmente, es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aún cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido

profesionalizante y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

( Fernández Bravo, 2011). Señala en su estudio de investigación titulada “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el (Camero Centeno, 2017) Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes” en la Tecana American University. Tesis para optar al grado de Doctorate of Philosophy (Ph.D.) en Inteligencia Organizacional, llegó a las siguientes conclusiones:

1. En primer lugar comprende unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y del recurso humano, unos procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y unas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología para las finanzas y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de la auto organización. Impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conexas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada
2. Coadyuva a superar las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la organización de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, como lo son: la burocracia, la lentitud, la falta de una planificación estratégica, la ineficiente, la falta de inteligencia organizacional y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.
3. Se resaltan sus fundamentos conceptuales: las disciplinas de aprendizaje y la inteligencia organizacional, enmarcan la acción gerencial en la representación global del sistema en las mentes de los individuos y su conectividad, facilitan la

confianza y la seguridad que debe existir entre el personal e inducen a valorar no solo la excelencia de las personas, en cuanto al conocimiento que deben tener para saber hacer bien lo que tienen que hacer, sino que al mismo tiempo deben aprender a estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, de manera de suplir las posibles fallas que puedan surgir. Todo lo cual ha de aprenderse en comunidades de aprendizaje que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad.

4. El cambio planificado del modelo de Capacidades Gerenciales constituye un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre un consultor de procesos y el personal clave del sistema cliente. El consultor constituye un experto en Desarrollo Organizacional que brinda sus servicios para facilitar el cambio requerido y el sistema cliente está conformado la dependencia de la organización de tecnología del Banco Occidental de Descuento y su sistema humano cultural. El proceso se basa en datos válidos y confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje e inteligencia organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios; emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual.
5. Constituye un medio para el aprendizaje organizacional, genera comunicación, diálogo y discusión a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los 126 miembros participan en discusiones de problemas complejos desarrollándose la acción innovadora y creativa.

6. Condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes especialistas en el área tecnológica que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación estratégica, para disminuir el riesgo del fracaso, la organización dinámica, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos, la dirección transformacional que garantice el óptimo desarrollo de las actividades 127 planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional.

**Baños (2011).** Señala en su estudio de investigación titulada “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”. Tesis Doctoral en Administración. Universidad Autónoma de Madrid, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los estudiosos de las competencias esenciales de las empresas separan también los recursos que, a su vez, se convertirán por medio de estrategias en competencias. El conjunto de éstas últimas permitirán desarrollar la ventaja competitiva de las empresas. Sin embargo, las aportaciones de estos autores están muy ceñidas al marco contextual de sus respectivos países. En lo que sí hay coincidencia con los autores que han hecho incursiones en países latinoamericanos es en que no es posible estandarizar un método exacto para detectar las competencias incluso en países con culturas similares.
2. Las competencias esenciales como tema, no habían logrado despertar mayor interés hasta el final del siglo anterior en México. Muestra de ello es la poca bibliografía encontrada al respecto en años recientes y concretamente hacia el

sector de estudio. Posiblemente las instituciones que cuenten con mayor información sobre este ámbito son justamente el conocer y la SE quienes han hecho análisis exhaustivos por tamaños de empresa, por tipo de sector y por estados de la República Mexicana. Sin embargo, preocupa el que no se cuente con un estudio detallado de las competencias que son propias de la PYME actualmente. Incluso, localmente, y para el sector que se estudió como parte de la investigación, se asume que las características que privan en otros estados de la República son las mismas que se generan en Jalisco.

3. Asimismo se asume que dichas características son las que harán que las competencias a desarrollar sean las mismas para el mismo sector en distintas regiones de México. A raíz de lo anterior, decidimos que en vez de separar estos dos conceptos (recursos y capacidades), valdría la pena unirlos para que de esta unión se dividieran a su vez en cuatro grandes grupos que involucraran tanto las operaciones internas de la empresa como su relación con entidades que afectan su entorno.

**Barroso (2013).** Tesis “La importancia de la Gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares”. Tesis para obtener el grado de doctor Europeo en la Universidad de Extremadura, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Aumentar el grado de importancia de la Gestión del conocimiento como recurso para alcanzar una ventaja competitiva sostenible dentro del ámbito de la empresa familiar.
2. El conocimiento tácito (el mas importante y difícil de transferir) puede perderse si no se comparte y se traspa de una generación a otra. Esté conocimiento puede ser mas fácilmente compartido dentro de las empresas familiares debido a

que poseen unas características especiales que las diferencian de las empresas no familiares. El clima familiar juega un papel importante en la explicación de la cultura y el comportamiento de la empresa familiar, especialmente a través de la transmisión de los valores familiares a la cultura de la empresa. En la empresa familiar, los sucesores necesitan adquirir el conocimiento de la generación anterior, pero también tienen que añadir el conocimiento nuevo que han adquirido a través de su educación y su experiencia personal.

3. El proceso de compartir conocimiento es fuente de emprendedurismo y ventaja competitiva. Aquellas empresas familiares que consigan compartir su conocimiento entre los miembros familiares obtendrán una mayor capacidad para emprender. Por tanto, sería interesante fomentar las culturas que permitan y desarrollen la transmisión de conocimientos, para que sus miembros tengan una mayor orientación emprendedora, es decir, hay que fomentar las culturas progresistas, aquellas que están más orientadas al cambio y a la transmisión de conocimientos.

**Martínez (2013)**. Señala en su estudio de investigación titulada “Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas” Tesis para obtener el grado de maestro en administración en el Instituto politécnico nacional de México, halló lo siguiente:

1. El objetivo principal de esta tesis es encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos emite la Administración Pública Federal.

2. En este sentido, podemos aseverar que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales Diccionarios que forman la estructura medular de cualquier Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: El Diccionario de valores, el Diccionario de competencias cardinales y el Diccionario de competencias específicas y comportamientos.
3. Posteriormente, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos.
4. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.
5. La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto.
6. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.

## 1. Antecedentes Nacionales

**Contreras (2011)**, Señala en su estudio de investigación titulada “La Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Laboral en los trabajadores de ESSALUD”, para optar el grado académico de Doctor en Administración, en la Universidad Nacional Federico Villarreal, halló lo siguiente:

1. Tuvo como objetivo general el determinar el grado de influencia que ejerce la Gestión del Conocimiento en el desempeño laboral de los trabajadores del área de aseguramiento de ESSALUD de Lima. Como objetivos específicos el medir la relación existente entre la Gestión del Conocimiento y el desempeño laboral de los trabajadores del área de aseguramiento; y el determinar cómo se manifiesta la Gestión del Conocimiento en los trabajadores del área de aseguramiento de ESSALUD de Lima.
2. La muestra poblacional estuvo conformada por 157 trabajadores, siendo ellos la unidad de análisis, a quienes se les aplicó un formulario de encuesta para medir la opinión con relación a la Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral.

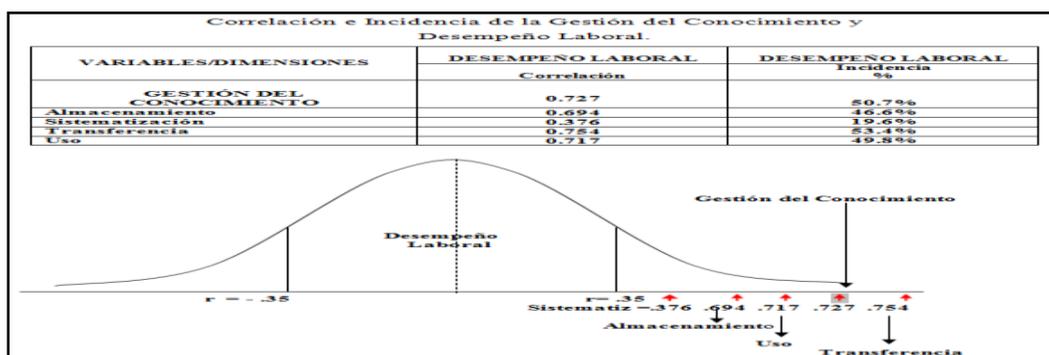


Figura N°01: “La Inteligencia Competitiva y su incidencia en el Desempeño Laboral en los trabajadores de ESSALUD”

Fuente: Contreras (2011)

3. El desempeño laboral es una variable cuyo desempeño natural, se muestra dentro de los intervalos  $\pm 0.350$ ; en caso las dimensiones que inciden fuera de este intervalo las más cercanas a  $(+ 0.35)$  incidiría poco en el desempeño laboral. Las que más se alejen, serían las dimensiones que estarían incidiendo de manera “fuerte” en el comportamiento natural del desempeño laboral natural de los trabajadores de ESSALUD. La dimensión que incide poco, según la figura, es la sistematización (0.376); las dimensiones que requieren reforzarse en promedio son Almacenamiento (0.694), y el Uso (0.717). La que ya constituye un problema, y es la dimensión que más incide en el comportamiento natural de la variable desempeño laboral, es la Transferencia (0.754).
4. Para el análisis estadístico se utilizó la regresión, la correlación, la prueba de Fisher o análisis de varianza y la prueba del Chi-cuadrado.
5. Los resultados de la investigación demuestran que con un nivel de significación del 95% se halló una relación directa positiva fuerte y alta de  $r=0.998$  entre la Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral en los trabajadores del área de Aseguramiento de ESSALUD. Con un nivel de significancia del 95%,  $F_c = F$  de Fisher calculada mediante el análisis de la varianza,  $F_t = F$  de Fisher obtenida de las tablas estadísticas el resultado obtenido  $X^2_c = 1,2395 < X^2_t = 10.12$ , se determinó que es deficiente la percepción de los trabajadores del área de Aseguramiento de ESSALUD de Lima respecto al sistema de Gestión del Conocimiento.
6. Con un nivel de significancia del 95%,  $F_c = F$  de Fisher calculada mediante el análisis de la varianza,  $F_t = F$  de Fisher obtenida de las tablas estadísticas el resultado  $X^2_c = 1.1198 > X^2_t = 10.12$ , se determinó que los trabajadores del área

de aseguramiento de ESSALUD de Lima tienen una percepción negativa respecto al desempeño laboral.

(Escobedo Bailón F. E., 2011) en su tesis *“Efectos del modelo de Gestión del Conocimiento K&F KNOWLEDGE AND FORMATION, en el capital intelectual de las Organizaciones de servicio educativo”*, para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería de Sistemas, en la UNFV, tuvo como objetivo:

1. Determinar el efecto del Modelo de Gestión del conocimiento K&F (Knowledge and Formation: Conocimiento y formación) en el capital intelectual de los directivos y docentes de educación universitaria. Si bien es cierto, no es una tesis del área de las Fuerzas Armadas, se considera que la preocupación de toda institución educativa (como lo es la Escuela Conjunta), es la de velar por su correcta gestión, realizando para ello un esfuerzo sinérgico, en la que todos los miembros colaboren por la mejora institucional.
2. Fue por ello que en la investigación, Escobedo utilizó como método, un estudio prospectivo, longitudinal de tipo cuasi-experimental con 2 grupos de 7 directivos y 21 docentes cada uno, procedente de la Universidad de Huánuco, Departamento de Huánuco, durante el periodo 2010-2011. Se utilizaron cuestionarios tipo likert en la recolección de los datos del capital humano, estructural y relacional. Para el análisis inferencial de los resultados se utilizó la Prueba “T Student” para muestras independientes y relacionadas.
3. Como resultados de la presente se pudo encontrar, luego de la intervención, en el grupo experimental, 71,4% de directivos y 47,6% de docentes que alcanzaron el

nivel alto en el capital intelectual. En cambio en el grupo control, los resultados se mantuvieron estables no llegando a alcanzar el nivel alto en el capital intelectual. Por otro lado, las diferencias de los puntajes entre los grupos (experimental y control) después de la intervención, y antes y después en el grupo experimental presentaron significancia estadística ( $P \leq 0,05$ ); valorándose que existió incremento del capital humano, estructural y relacional en los directivos y docentes que participaron en el Modelo de Gestión del Conocimiento K&F.

**La Torre (2013)** señala en su estudio de investigación titulada: “La Gestión del Conocimiento y el Proceso de Integración de las Escuelas de Especialización y Perfeccionamiento de las Fuerzas Armadas en Lima, 2012 – 2013” para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, explica lo siguiente:

1. Se determinó que la Gestión del Conocimiento influye positivamente en el Proceso de Integración de las Escuelas de Especialización y Perfeccionamiento de las Fuerzas Armadas en Lima, 2012-2013, con un Nivel de Muy Alta Influencia, hallando un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , lo que se acepta, con un 95% de probabilidad, Se percibe de parte de la FAP, influencia u oportunidades en el Capital relacional. Con relación a la Marina, presenta debilidades en este Capital relacional. La Escuela Conjunta por su parte, presenta ciertas debilidades en el Capital estructural y el Talento humano ver la siguiente figura a continuación:

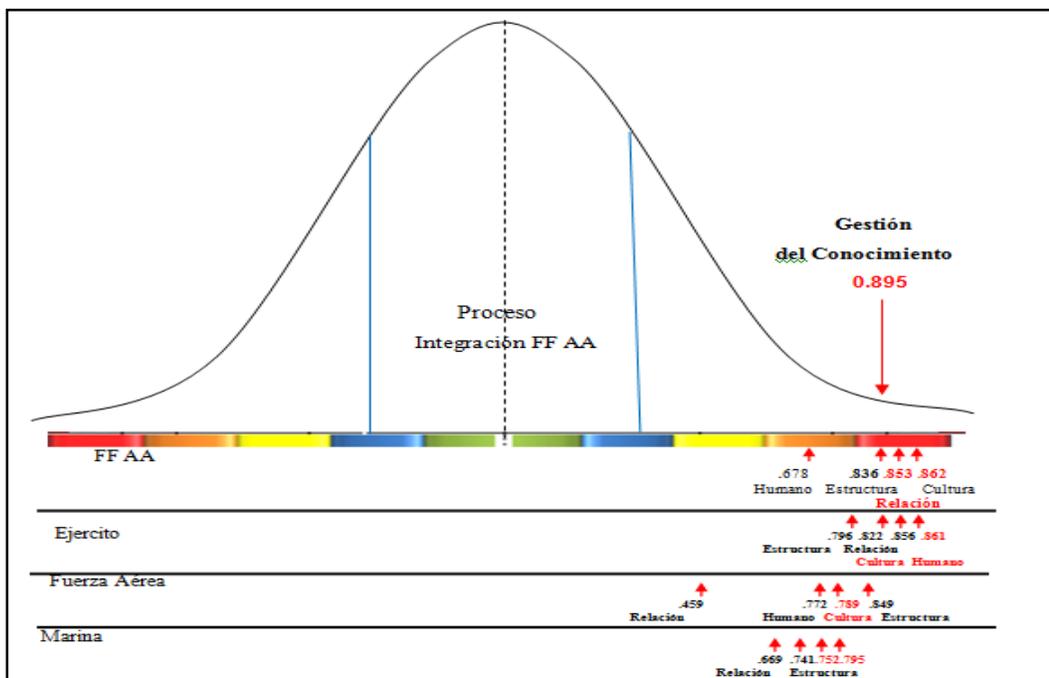


Figura N°02: La Gestión del Conocimiento y el Proceso de Integración de las Escuelas de Especialización y Perfeccionamiento de las Fuerzas Armadas en Lima, 2012 – 2013”

Fuente: La Torre (2013)

2 La investigación halló que los indicadores que más influyen en el Proceso de Integración de las Escuelas de Especialización y Perfeccionamiento de las Fuerzas Armadas en Lima, 2012-2013, son:

1. Cultura organizacional : Beta = 0.429.
2. Talento humano : Beta = 0.371.
3. Capital estructural : Beta = 0.102
4. Capital Relacional : Beta = 0.016

**Sánchez (2013).** Señala en su estudio de investigación titulada “Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”. Tesis para obtener el grado académico de Maestría en administración estratégica en la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión, halló lo siguiente:

1. Se recomienda formación continua de capacitación para mejorar su desempeño en el aspecto metodológico, en el uso de medios y materiales didácticos acordes con el avance de las ciencias y la tecnología que se verá reflejado en el desarrollo de destrezas, habilidades, capacidades, estrategias de enseñanza-aprendizaje que contribuirán al mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes.
2. Se recomienda no solo conservar ese puntaje sino superarlo hasta alcanzar el estado de calidad excelente en su desempeño.
3. La opinión de los alumnos sobre el desempeño de sus docentes representa un indicador muy importante a considerar en las tareas de evaluación. Por ello, el desarrollo sistemático de instrumentos como el que se presenta es esta investigación es una actividad no sólo deseable sino necesaria para ser aplicada con más frecuencia en nuestras escuelas académicas.

(Camero Centeno, 2017) cita a (Rocca Surco , 2015) Señala en su estudio de investigación titulada “Competencias organizacionales y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de TI de una institución financiera pública, año 2014”. Tesis Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración. Universidad Nacional Federico Villarreal, halló lo siguiente:

1. En cuanto a las características del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la Entidad Financiera, se encontró que el mismo es de naturaleza: burocrático, centralista, con necesidad de una planificación estratégica, con falta de formación de competencias e incapacidad para el aprendizaje organizacional. Esto se ve reforzado por los resultados obtenidos y reflejados en los instrumentos que se aplico al personal entrevistado mediante encuestas. En cuanto a la Gestión del personal son los gerentes responsables de la Organización del área de TI se encontró que los mismos están orientados a ideas de naturaleza mecánica, rígida e inflexible sobre las personas y las tareas.
2. La Institución Financiera conserva aún, desde el año 2010, parámetros definidos para efectuar la calificación Anual de los trabajadores, sin embargo, el procedimiento o Compromiso Organizacional (0.716), se realiza subjetivamente y sin estar debidamente fundamentada y documentada. Esto último se fundamenta, según la percepción de los encuestados, que critican sus calificaciones (Eficiencia, 0.606: Debilidad), así como las calificaciones que maneja el Área de Gestión del Personal (0.664, Debilidad), que en muchos casos califica genéricamente al personal, según la dependencia en que trabaja y no por su rendimiento individual.
3. En el año 2013, el Área de Recursos Humanos de la Entidad Financiera Pública, presentó un informe conteniendo la problemática organizacional que, a pesar de los cambios de política económica de los diferentes gobernantes de turno, han seguido internamente los conflictos de Competencias Organizacionales, en la Dimensión Compromiso gerencial (Causa), sobre la Gestión del Personal en lo relacionado a la Eficiencia (Efectos).

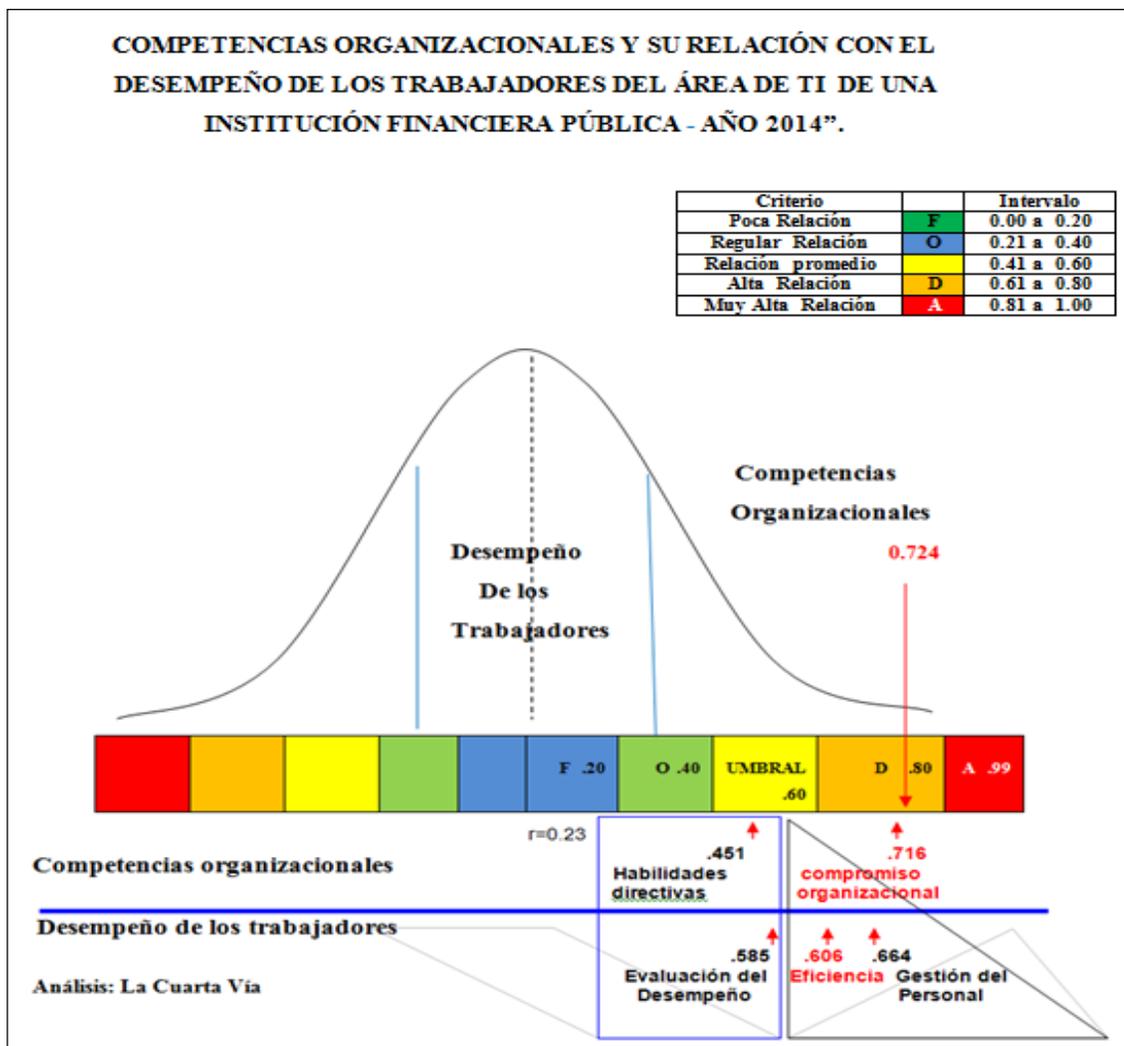


Figura N°03: Competencias organizacionales y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de TI de una institución financiera Pública, año 2014.

Fuente: Roca (2015)

**Díaz (2015)**. Señala en su estudio de investigación titulada “Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de operaciones, en una empresa de Outsourcing- Indra S.A.”. Tesis para optar el grado académico de maestro en administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal, halló lo siguiente:

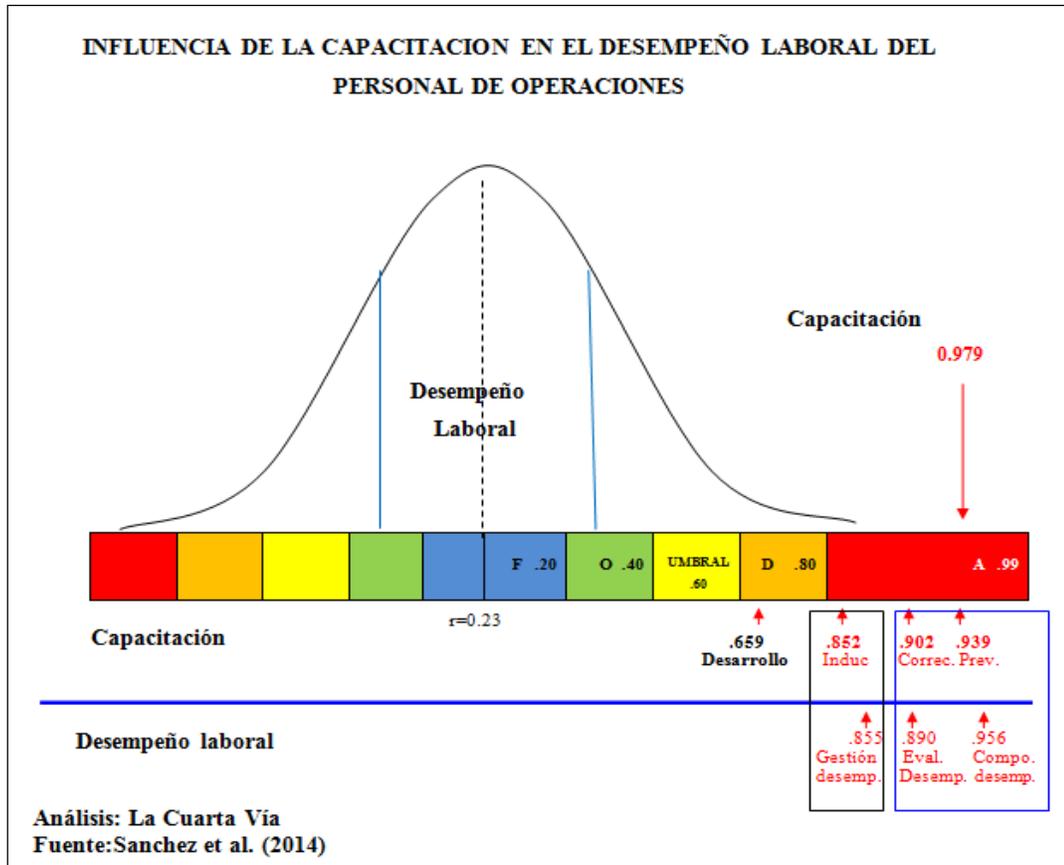


Figura N° 04: Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de operaciones en una empresa de Outsourcing- Indra S.A.

(Sanchez Sotomayor, 2011)

### 1.2 Planteamiento del problema

(Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) Los cambios del mundo de hoy se podrían resumir en algunas ideas centrales, siendo entre ellas la velocidad con que se dan estos factores como la globalización, la tecnología de la información y comunicación, el acceso a la información, nuevos mercados, nuevos competidores, nuevos modelos de producción, la gestión del conocimiento, entre otros.

En este escenario, se espera que las organizaciones se adapten a su entorno y escuchen a sus clientes y en función al conocimiento tácito y explícito acumulado del personal y de los propios clientes, las organizaciones generen productos y servicios ajustados a las demandas y necesidades.

En los últimos años, en el ámbito de la llamada economía del conocimiento, la gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y, en el paradigma de gestión por excelencia, en el campo de la organización y gestión de instituciones públicas y empresariales. Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma, Davenport et al. (2006).

El principal objetivo de la investigación, es lograr un modelo de sistema de gestión del conocimiento como una guía para una mejor Competitividad de los trabajadores de la Gerencia de Recaudación Aduanera de la Intendencia de Control Aduanero, que les permita operar la entidad hoy y a futuro, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz, revisando continuamente la validez de los objetivos de la intendencia, sus estrategias y su modo de operación, y tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Por ello, que la investigación, debe evaluar el manejo adecuado de la Gestión del conocimiento para mejorar la competitividad de los trabajadores de la Gerencia de Recaudación Aduanera de la Intendencia de Control Aduanero, y para ello se formula el presente problema general.

### **1.2.1 Problema General**

1. ¿De que manera la inteligencia competitiva produce impactos en la competitividad de los trabajadores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

1. ¿Cómo la inteligencia competitiva, según el liderazgo, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017?
2. ¿Cómo la inteligencia competitiva, según la tecnología, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017?
3. ¿Cómo la inteligencia competitiva, según la cultura, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017?
4. ¿Cómo la inteligencia competitiva, según la medición, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

1. Determinar de qué manera la inteligencia competitiva produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2014.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Evaluar cómo la inteligencia competitiva, según el liderazgo, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.
2. Evaluar cómo la inteligencia competitiva, según la tecnología, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.
3. Evaluar cómo la inteligencia competitiva, según la cultura, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.
4. Evaluar cómo la inteligencia competitiva, según la medición, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

### **1.4 Justificación**

La presente investigación se justifica en el objetivo propuesto, el cual, una vez demostrada la correlación entre las variables, contribuirá a mejorar los niveles de competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera de la Intendencia de Control Aduanero – SUNAT, 2017.

Asimismo, un argumento fundamental para la realización de esta investigación. es lo que viene ocurriendo en el escenario actual, de muy acelerados cambios de forma y fondo en la gestión de las organizaciones; los cuales exigen destinar importantes recursos en la preparación de los colaboradores para que sean más competitivos en su trabajo y de esa

manera contribuir a lograr una mejor competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera de la Intendencia de Control Aduanero.

La importancia de la investigación se relaciona, en primer lugar, con la gestión, el cual, en el ámbito organizacional de la Gerencia de Recaudación Aduanera de la Intendencia de Control Aduanero, se traduce en la adopción de funciones, tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de la SUNAT.

En segundo lugar, se gestionará la capacidad y el talento de los individuos de la Gerencia de Recaudación Aduanera de la Intendencia de Control Aduanero, para transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación en los trabajadores, lo que ofrecerá seguridad e incentivará la toma de decisiones.

## **1.5 Alcances y Limitaciones**

### **1.5.1 Alcances**

Los alcances de la investigación están referidos a los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, año 2017.

### **1.5.2 Limitaciones**

Las limitaciones en el desarrollo de la investigación está en el tiempo que se dedicará en la culminación de la investigación, y en la búsqueda de información sobre la inteligencia competitiva aplicada a la organización de la Gerencia de Recaudación Aduanera de la Intendencia de control Aduanero – SUNAT.

A esto debe agregarse las limitaciones del tiempo que dispone el personal de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, (Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) porque se necesita por lo menos de un día libre a la semana (de lunes a sábado) para realizar el trabajo de campo, por cuanto en el horario de tarde (a partir de las 14.00 horas) la mayor parte del personal del área en mención argumenta dedicarse a otras actividades (trabajo de campo, capacitaciones y otras diligencias laborales).

## **1.6. Definición de variables**

### **1.6.1 Variable Independiente:**

#### **X: Inteligencia Competitiva**

##### **- Dimensiones de la Inteligencia Competitiva:**

X1: Liderazgo.

X2: Tecnología.

X3: Cultura.

X4: Medición.

##### **- Indicadores de la Inteligencia Competitiva:**

X1.1: Trabajo en equipo.

X1.2: Conciencia moral.

X2.1: TIC.

X2.2: Mejora en el desarrollo.

X3.1: Cultura del desarrollo.

X3.2: Clima laboral.

X4.1: Recursos suficientes.

X4.2: Organización.

## **1. Variable Dependiente**

### **Y: Valor Agregado Potencial**

#### **1. Dimensiones del Valor Agregado Potencial:**

Y1: Innovación.

Y2: Compromiso Organizacional.

Y3: Motivación.

Y4: Capacitación.

#### **- Indicadores del Valor Agregado Potencial:**

Y1.1: Conocimiento de la Innovación

Y1.2: Evaluación de resultados.

Y2.1: Participación.

Y2.2: Voluntad de apoyo.

Y3.1: Evaluación del personal.

Y3.2: Condiciones laborales.

Y4.1: Actualización de conocimientos.

Y4.2: Capacitación constante

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Teorías generales relacionadas con el tema**

##### **2.1.1 Evolución del estudio del conocimiento a través de la Teoría de las Organizaciones**

###### **2.1.1.1 Etapa preindustrial**

Benavides (2003) señala lo siguiente:

Es difícil responder con certeza al cuestionamiento de cómo y cuándo el hombre aprendió a aprender y logró entrar en una etapa en donde el instinto no fuera lo que determinara su conducta y sus acciones. Los antecesores de los modernos seres humanos pudieron adaptarse a los nuevos entornos inventando herramientas y adoptando conductas nuevas; en lugar de sólo evolucionar físicamente, como los demás seres que habitaban el planeta. Y aunque se ha demostrado que entre algunas especies superiores de simios, como lo gorilas y chimpancés, existe el uso de herramientas, no así el conocimiento reflexivo, como una herramienta de adaptación. La evolución del ser humano como tal, es una sucesión de nuevos aprendizajes, es el cúmulo de conocimientos reflexivos, que le permiten distinguirse como una especie única y diferente.

Como en otras especies de mamíferos, los primeros grupos humanos aprendían a través de la imitación de sus mayores a proveerse de alimentos.

Con el desarrollo de las primeras herramientas como hachas de mano y otros utensilios, hace un millón 500 mil años se inicia un proceso de enseñanza aprendizaje más abstracto y especializado, como una acción anticipada y previa a la próxima cacería.

Con el transcurso del tiempo las técnicas de transmisión de conocimiento se fueron sofisticando, el hombre dibujó antes de poder escribir. Aunque es difícil interpretar los dibujos más antiguos, sólo podemos estar seguros de una cosa: esos dibujos tenían un fin, no eran pinturas hechas por el simple hecho de hacerlas, ni siquiera es posible pensar que eran para decorar las paredes de las cuevas, las cuales, además de servir como habitación, se constituían como capillas primitivas para la celebración de sus ritos y lugares de reunión que permitían el aprendizaje de la vida colectiva y, probablemente, el intercambio de las experiencias y aprendizaje de nuevos modos de enfrentar su entorno; esto es, una transferencia de conocimiento entre los miembros de las organizaciones sociales de los antiguos tiempos.

Por un motivo u otro, el hombre primitivo, cazador y buscador de alimentos, debió haber vivido de un día para el otro, casi de una comida para la próxima, y sus conocimientos se referían casi exclusivamente a su destreza en la caza. El cazador primitivo necesitó dibujar, pintar y esculpir para transmitir sus enseñanzas a los demás miembros del clan; en un ejercicio de concentración que trataba de dominar a la caza, pintándola.

Además de las pinturas rupestres, existen otras evidencias de transmisión y generación de conocimiento, las herramientas y armas con bellos grabados, algunas de hueso, cuerno o piedra. Aunque existen diferencias entre las pinturas y las herramientas se destacan las siguientes: el pintor de cavernas tenía la libertad de pintar donde quisiera y al tamaño que quisiera, claro, dentro de límites razonables. El fabricante de herramientas, tenía primeramente que hacer la herramienta (conocimiento explícito); y luego, si era buena,

valía la pena decorarla. Esta decoración podía tener un significado místico y otro también funcional; el de firmar la herramienta como señal de propiedad que podríamos considerar en nuestra época como el “derecho de autor.”

El hombre adquirió la habilidad para proyectar una imagen mental sobre una superficie para verla como si estuviera ahí y adquirir lo que los psicólogos han llamado la visión eidética, de donde surgiría la capacidad para aprender técnicas abstractas para leer y escribir. También necesitó desarrollar un sentido de la mímica para poder comunicar a sus congéneres lo que pudiera ser el comienzo de acciones imitativas por gestos y de ruidos por palabras.

Conforme cambiaba la sociedad, pasando de ser cazadores y recolectores de alimentos a pastores nómadas y cultivadores de alimentos, época que se data cerca del año 8,000 A.C. los seres humanos estaban organizados en tribus y clanes nómadas, quienes para subsistir requerían trabajar la tierra, buscando en este proceso la mayor efectividad posible. Su actividad principal consistía en realizar acciones de caza, pesca, así como la recolección de los diversos productos que la tierra en que residían les ofrecía. Al aprender la agricultura y la domesticación de especies de animales pudieron paulatinamente vivir sin la necesidad de cambiar de lugar en busca de alimento y agua, e iniciar los primeros asentamientos urbanos. Se colocan en las riveras de los ríos y utilizan la propia tierra para alimentarse, por lo que se convierten en grupos sedentarios, donde la organización social predominante era la familia ampliada, prevalece la división del trabajo por edad y sexo, convirtiéndose en productores-consumidores, y la mayor jerarquía y conocimiento recaía en los ancianos, quienes ejercían su autoridad para la toma de decisiones de mayor importancia.

Los conocimientos que se necesitaban eran distintos, el hombre ahora necesitaba contar, medir el tiempo y tener una idea a cerca de la cantidad. Con la evolución del lenguaje, las

palabras se hicieron más importantes que las imágenes y las pinturas. Fue el comienzo de las ideas abstractas. Incluso el arte se transformó de ser realista y representativo, a utilizar rudas formas geométricas durante el neolítico. En forma paralela a la evolución de las actividades de tipo utilitario y como parte del mencionado proceso de abstracción, surge y evoluciona la filosofía, que busca las leyes fundamentales simples en un mundo de cambios continuos. La forma de describir los fenómenos cotidianos como la caída de un rayo o una enfermedad, dependiendo de la mayor o menor extensión de nuestra experiencia y de la gradual acumulación de conocimientos.

Originalmente la filosofía formaba parte de la vida diaria y no era un estudio especializado de una minoría. Los filósofos tomaban sus ideas de la experiencia cotidiana. Posteriormente, la filosofía se convirtió en el estudio abstracto de definiciones; y un filósofo, en un explorador del mundo de las ideas.

En las antiguas civilizaciones, como las asentadas en la Mesopotamia irrigada por los ríos Tigris y Éufrates, así como a lo largo del Nilo en Egipto, la filosofía estaba estrechamente ligada a la religión, donde la representación de las imágenes cotidianas y su relación con lo divino se representaban en pinturas y otras expresiones artísticas.

En la Mesopotamia entre los años 4,500 y 3,100 se suceden los períodos de El Obeid y Uruk, en que la sociedad sumeria pasa de vivir en aldeas autosuficientes, a concentrarse en núcleos urbanos cada vez mayores y es una etapa de grandes avances e innovaciones técnicas que llevarán, en torno al 3,000A.C., a la aparición del Estado (Julia, 2000:15) y al mayor legado al desarrollo cultural y tecnológico del ser humano que fue el descubrimiento, aproximadamente en el año 3,100 A.C.-, de la escritura cuneiforme por los Sumerios en Uruk, que les permitió comunicar su experiencia y definir leyes para normar el comportamiento de los grupos (transformación de conocimiento tácito a explícito). El uso

de símbolos fonéticos abstractos para escribir, en lugar de ideogramas, representa un paso enorme en el conocimiento y en la manera

de transmitirlo, ya que al quitar los límites que representa el contar con un número determinado de símbolos, universaliza el lenguaje escrito, dándole una complejidad suficiente para equipararlo con el lenguaje hablado, y sobre todo permitir expresar ideas abstractas.

En Egipto, cuyas imponentes construcciones y orden en el manejo de los procesos económicos particularmente agrícolas son muestra de su alta capacidad administrativa y tecnológica los conocimientos y tradiciones se transmitían mezclando pinturas y jeroglíficos, que explicaban de forma semiabstracta lo representado a través de los dibujos. Ejemplo de ello, es el Libro de los Muertos (1250 A.C.) que describe el viaje imaginario del alma hacia el otro mundo, pasando por un complicado sistema de juicios y pruebas. El libro se convirtió en un código burocrático, en una lista de reglas y prescripciones cuyo incumplimiento podría acarrear desastres.

En el campo de las ciencias, en el antiguo Egipto resulta notable el avance en el campo de la medicina y desde luego la arquitectura, donde la transmisión de conocimientos era sumamente elitista y se mezclaban el carácter religioso y científico de la enseñanza.

También en Egipto, se inició la producción en serie, que se basa en la división del trabajo y la organización de equipos de producción. El equipo de trabajo se organiza como un circuito de producción, en donde cada hombre o cada máquina repiten una misma y sola operación, de entre todas las necesarias para acabar un producto. Los tallistas y pintores eran artesanos, comenzaban siendo aprendices e iban ascendiendo poco a poco, llegando los de mayor talento o destreza a ser por fin escultores y jefes de equipo. Se les enseñaba primero a copiar detalles, aprendiendo el sistema y trabajando según reglas establecidas

(conocimiento explícito), mismas que se enseñaban de manera absoluta. La inteligencia del artista se ponía en juego en la aplicación de dichas reglas a un asunto dado. De ese modo trabajaron los escultores del antiguo Egipto y más tarde los de Grecia con la aplicación de métodos uniformes (procedimientos).

Los Griegos son herederos de la cultura Egipcia, pero en un principio no vivían en condiciones de tanta seguridad como lo Egipcios. Esa falta de seguridad los hizo inquietos física y mentalmente. Realizaron grandes adelantos en técnicas de pensamiento aplicables a las ciencias, a la medicina y a la política, y finalmente; fundaron un gran imperio colonial. La filosofía se convirtió en una rama especial de estudios que llevaba a los pensadores a retirarse a un mundo suyo y propio, donde la razón pura podría argumentar, libre de modificaciones y contaminación.

Desde los tiempos remotos, siglos VI y V A.C. encontramos ya la presencia de grandes pensadores y filósofos a quienes impulsaba el deseo de conocer el origen del universo y explicarse su propio origen, haciendo solo uso de su capacidad intelectual. Encontramos así, a los presocráticos, entre los que destacan los jonios Tales, Anaximandro y Anaxímedes, -todos nacidos en Mileto, y por otro lado a los pitagóricos, quienes radicados en Crotona, ca. 530 A.C. y encabezados por Pitágoras, crearon una escuela de pensamiento de carácter religioso basada en la relación de los números con el espíritu humano, el orden y armonía del universo y de la propia persona, creando el concepto de Cosmos.

A estos primeros filósofos griegos siguieron otros, elaborando sus conocimientos sobre la rama de la filosofía que constituye la epistemología, ἐπιστήμη= conocimiento y λόγος = tratado. Entre ellos, podemos mencionar a Heráclito, Parménides, Empédocles, Demócrito, creador del concepto de átomo, etcétera, hasta llegar a Sócrates y sus importantes

seguidores y alumnos: Platón, quien trascendió con su pensamiento a través de su Academia, al igual que Aristóteles lo llevó a cabo mediante su Liceo.

Aun dentro de las limitaciones que este trabajo impone, es importante hacer referencia a Sócrates, a quien entre otras muchas cosas se le asigna la frase que aparecía a la entrada del Templo de Apolo, en Delfos: “Conócete a Ti Mismo”. Debe mencionarse a la llamada Mayeutica Socrática (μαιευτική) que fue el método empleado por él para enseñar y capacitar a sus discípulos a pensar y encontrar en forma sistemática nuevos conocimientos.

El Imperio Romano hereda y difunde al mundo las mejores tradiciones de conocimientos científicos y artísticos de sus antecesores, griegos y egipcios. En las familias poderosas era menester y privilegio contar con maestros griegos, muchas veces esclavos, para la educación de los hijos. Como aportación original, los romanos dejan a la humanidad: El derecho Romano, que es la base de la mayoría de los códigos legislativos en nuestros días. Además, desarrollaron maquinaria y herramientas utilizadas en la construcción y desde luego como parte del armamento de su poderoso ejército. Su aparato productivo lo basan en la esclavitud. En ella, la administración de las actividades productivas se caracteriza por una estricta supervisión y castigo corporal. El esclavo carece de derechos y su función se limita a realizar cualquier labor, sin la posibilidad de expresar sus ideas e inquietudes. La necesidad de supervivencia generaba una necesidad de aprendizaje para ejecutar de manera más eficiente el trabajo, inclusive aprendiendo otros oficios de los esclavos “caídos”.

Al terminar la edad clásica, mitos y sueños se hicieron más personales, igual que Roma había sustituido a Egipto y Grecia, el propio Imperio Romano se disolvió. Los conquistadores y herederos eran bárbaros y paganos, y en muchos casos, la filosofía fue sustituida por la superstición. La Edad Media, representa un estancamiento cultural y científico generalizado y una falta de desarrollo económico y social. En esta etapa

predominan dos organizaciones sociales, el Sistema Feudal y la Iglesia Católica. El primero dominó la vida económica de Europa Occidental, con una estructura cerrada que determinaba el rol del señor y del campesino siervo. La segunda monopolizó el desarrollo de conocimientos.

La iglesia a su vez implantó la ideología y estableció la escala de valores para toda la sociedad. Los conocimientos que pudieron conservarse ante la férrea censura de la iglesia, que era el principal elemento organizador de todas las artes y la vida diaria, fueron limitados a los textos monacales, custodiados en los monasterios que también fungían como escuelas. En el común de la gente, la transmisión del conocimiento se limitó a la enseñanza verbal de padres a hijos, de los oficios y actividades desarrolladas en el día a día, como en la agricultura y ganadería.

Un evento trascendente para la humanidad que tuvo lugar en esa etapa, ca. 450-1500, fue la fundación de las Universidades, siendo la primera de ellas la de Bolonia en el año de 1088, a la que siguieron otras tales como la de Oxford, Cambridge, Paris, Palencia, etcétera, sin olvidar que la de México fue creada hasta 1551 e inició sus operaciones en 1553. Si bien estos primeros centros de estudio estaban destinados principalmente al análisis y difusión de asuntos relacionados con la teología y el derecho, fueron la simiente para orientar a la humanidad en su progreso de búsqueda y difusión de conocimiento.

En la época feudal, las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre, en donde la “razón” recaía en el criterio del señor feudal. Al final de la época y con el crecimiento de las ciudades, algunos artesanos entrenados en los conventos, y un gran número de siervos cansados de la opresión del señor feudal, se convierten en trabajadores independientes, y con el conocimiento adquirido de los oficios aprendidos, forman sus talleres artesanales, organizándose el sistema de oficios y gremios, especies de sindicatos

que fijaban precios y gobernaban el entrenamiento de los aprendizajes y entrenamiento de artistas jóvenes, donde surgen nuevas estructuras de autoridad en la administración y de generación de conocimiento, ya que los maestros eran quienes conocían en realidad todo el proceso, y donde cada maestro tenía a su lado a su aprendiz, al cual no necesariamente enseñaban, recordando la frase, “el conocimiento es poder”, dictada por Sir Francis Bacon (1561-1626).

Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad, pero que en la mayoría de los casos no les transmitían de manera explícita ese conocimiento, iniciando con ello el desarrollo de especialistas. Incluso puede hablarse de la adopción de principios de calidad, donde los maestros ejercían la labor de inspectores. Desde luego, este era el rango distintivo entre los diferentes grupos y constituía, lo que ahora se llamaría el factor de ventaja competitiva. En el renacimiento, tienen lugar cambios importantes que afectan a todas las artes, ciencias y a la tecnología. En lo relativo a la gestión del conocimiento se puede hablar de Descartes y Francisco Bacon, como algunos de los aportadores del pensamiento moderno, caracterizado por la vuelta al sujeto como ser sensible (empirismo) y la vuelta al sujeto como ser racional (racionalismo). Durante esta época, los Doctores de la Iglesia lideran las corrientes filosóficas e incorporan al pensamiento occidental el idealismo y el empirismo.

El gremio constituye un mecanismo social muy completo. Asumía funciones clave como la jerarquización del trabajo, el sentido social del mismo enfocado hacia la realización del personal y sistema de protección. Sin embargo, la rigidez de sus normas y el elitismo de los maestros, provocaron un deterioro de sus valores iniciales. Es conveniente destacar que este sistema de Maestros organizados en los Gremios dominaban el conocimiento del “saber hacer”, Know How, y que mantuvieron su control prácticamente hasta la Segunda

Revolución Industrial en el siglo XIX, con el arribo del taylorismo que les arrebató esa potestad para pasarla a manos de los dueños del capital.

La vida política era marcada por el carácter ancestral “derecho divino” de los reyes, las naciones dependían de la realeza o de un grupo limitado de gobernantes. El rey siempre tenía la razón. La familia real gobernaba con mano firme, mientras nacieran sucesores que defendieran a su país. Cualquier otro individuo, casi desde su nacimiento, sabía que lo que podría ofrecerle el futuro, en la mayoría de los casos no era gran cosa.

Aunque en las primeras etapas de la edad media, la iglesia consideraba despreciables las actividades comerciales y de negocios, hubo una transición importante en la opinión de la iglesia respecto al comercio durante la última parte del período medieval, en coincidencia con el mercantilismo creciente en las ciudades-estado italianas. Había un comercio próspero entre las comunidades locales y un incremento en el número de comerciantes bajo el sistema gremial.

Se puede destacar que bajo el impulso de las actividades comerciales, el intercambio de conocimiento entre los países y regiones involucradas recibió un fuerte impulso, pudiéndose destacar la función que tuvo en su momento Venecia a inicios del siglo XV, que en cierto nivel había tomado el papel que jugaron los fenicios en la antigüedad en ese proceso de intercambio no sólo de productos, sino también de conocimientos de diversa índole. No se pueden olvidar las capacidades del conocimiento puestas a operar en la práctica en el llamado “Arsenal de Venecia” (1440), en donde se utilizan principios prácticos que serían redescubiertos posteriormente, tales como la intercambiabilidad de piezas y la línea de montaje, o bien, métodos de control contable, como fue la partida doble propuesta por el monje franciscano Luca Paccioli en 1494.

### **2.1.1.2 Revolución Industrial**

Benavides (2003) señala lo siguiente:

Surgen una cantidad de inventos y descubrimientos entre los que destacan el aprovechamiento y uso del Vapor: G. della Porta, T. Savery, T. Newcomen, J. Watt. C. Huygens (1650- 1790), mismos que propiciaron el desarrollo industrial, el nacimiento de la máquina y por consiguiente, el nacimiento de la fábrica. Aun y cuando existía una gran lucha por la permanencia de los “Oficios” y los “Gremios”, éstos desaparecen dando lugar a la centralización de la producción a través del sistema de fábricas, en donde el empresario era el dueño de la maquinaria y los procesos de producción. Estas fábricas tienen una organización estructural, surgiendo la especialización y el trabajo en serie, pasando de la desintegración paulatinamente del grupo familiar ampliado, al establecimiento de la familia nuclear.

### **2.1.1.3 Administración científica**

Durante la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX, el Ing. Frederick Taylor le da el primer impulso a este movimiento de la administración, con el estímulo de sus antecesores como Henry R. Towne y Henry Metalcalfe. La ética protestante marca gran influencia en los puntos de vista del autor.

Así, diferentes especialistas realizaron estudios a cerca del comportamiento del ser humano, pero lo hicieron con una visión puramente economicista y mecánica. Así nace el Taylorismo y sus derivados de la ingeniería industrial. Para Taylor y sus seguidores, el problema del trabajo se reduce a encontrar los mejores procedimientos a través de la experimentación y básicamente a: descomponer las tareas en sus elementos más pequeños, seleccionar el personal adecuado para el puesto adecuado, adiestrarlo en la aplicación del

método diseñado por la administración y establecer salarios a destajo, para incrementar la productividad. Obviamente el asunto no es tan fácil, y los problemas del hombre en el trabajo, van mucho más allá de lo que Taylor pudo ver, no sólo en cuanto a los resultados prácticos esperados, sino también en la relación de la naturaleza entre el hombre y las organizaciones.

Aun y cuando estos primeros estudios comienzan a estructurar una forma de administración, ésta no respondía a las necesidades del elemento humano presente en las organizaciones, al considerarlo sólo un engranaje en el proceso productivo y no una fuente generadora de conocimiento según Gómez (2001).

Dentro de la obra de Taylor existen suficientes evidencias conceptuales y aplicaciones prácticas, que definen a este autor como un Ingeniero que pretendió y logró aplicar en los talleres, una metodología mecanicista fruto de la aplicación del conocimiento que poseía de las ciencias exactas como la matemática y la física, así como del aprendizaje obtenido a través de la observación y análisis de los trabajos que desarrollaban los maestros que hasta entonces dominaban los gremios.

En su obra “administración científica”, el autor menciona que la mayoría de las personas creen que los intereses fundamentales de los empleados y patrones son forzosamente antagónicos y por el contrario propone que la administración tiene como su cimiento el convencimiento de que los verdaderos intereses de los unos y otros son únicos y son los mismos; mencionando que no puede existir prosperidad para el patrón, en un término largo de años; a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (salarios elevados) y al patrón lo que él también busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas. Aun en estos tiempos, esto sería el “ideal” de cualquier organización, donde fuese posible perseguir

objetivos comunes empleado-trabajador, considerando al factor humano como el elemento motor que mueve a la organización.

Este tipo de administración fundamenta sus teorías en 4 principios, dentro de los cuales el director debe ser capaz de inducir a cada uno de sus trabajadores de hacer uso de sus mejores esfuerzos, de trabajo más asiduo, de todos sus conocimientos tradicionales, de toda su habilidad; así como de toda su buena voluntad y de todo su ingenio, en otras palabras, “de su iniciativa” para dar el máximo rendimiento a la organización. Los principios se pueden resumir de la siguiente manera:

**1. Primero**

Los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza los antiguos métodos empíricos, creando una ciencia para cada elemento del trabajo obrero, en un intento de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, a través de la ciencia.

**2. Segundo**

Los dirigentes “escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo, mientras que, en el pasado, cada obrero escogía un trabajo y se capacitaba a sí mismo lo mejor que “podía”. En nuestro días se puede considerar como el “desarrollo de especialistas” y la facultación de los mismos.

**3. Tercero**

Los dirigentes “colaboraban cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada”, con la elaboración de instructivos y procedimientos (conocimiento

explícito). Se inicia lo que en nuestros días es la aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad.

#### 4. **Cuarto**

El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección se hacen cargo de todo el trabajo para el que están mejor calificados que los obreros, mientras que en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba, eran de incumbencia de los obreros, lo cual en nuestros tiempos se puede alinear a la aplicación de las matrices de conocimiento requeridos para la ejecución de los procesos.

Con la aplicación de la administración científica, como se observa en la figura N° 05, con la conformación de los gremios y talleres, el conocimiento estaba en poder de los maestros, para que posteriormente dentro de las organizaciones quienes administraban se apoderaron del mismo e iniciaron la elaboración de instructivos y procedimientos en busca de la mecanización de los trabajos. La relación entre los trabajadores y su propio trabajo tuvo importantes repercusiones, limitando la posibilidad de decidir la planeación, la organización y el control de su propio trabajo, ya que si los trabajadores hacían exactamente lo que les encomendaban los especialistas, obtendrían mediante un incremento en la productividad, mejores gratificaciones económicas.



Figura N° 05: El control de los Métodos, los tiempos y movimiento de los obreros

Fuente: Gómez (2001)

Durante este proceso, los trabajadores se opusieron a esta nueva manera de operar por considerar que ellos eran tratados como máquinas, obligándoseles a operar de acuerdo a principios mecanicistas, ignorando el aspecto humano, problema que sigue prevaleciendo hasta nuestros días, en algunas organizaciones, en donde la aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad lo realizan solo al cumplimiento de indicadores de proceso y no como un Sistema Integral que le otorgue el valor al elemento humano, parte fundamental de las organizaciones.

Aún y cuando Taylor y sus precursores no fueron teóricos organizacionales, aportaron ciertos conceptos sobre la administración, la organización y la gestión del conocimiento, incluyendo la delimitación de autoridad-responsabilidad, la separación de la planeación y el control, el sistema de incentivos, la especialización del trabajo y el desarrollo de especialistas.

Durante este mismo período, es difícil comprender el pensamiento científico del siglo XX, sin tomar en cuenta las aportaciones de Kart Popper, quien dedicó gran parte de sus esfuerzos en distinguir la ciencia y lo que él llamó no-ciencia, promoviendo el crecimiento del conocimiento partiendo de esta demarcación, tomando como base el hecho que somos infinitamente ignorantes y sólo nos diferenciamos en las pequeñas porciones de conocimiento que tenemos y que, un esfuerzo cooperativo puede permitirnos estar más cerca de la verdad según Valhondo (2003).

#### **2.1.1.4 Burocracia**

En los estudios de Max Weber, el análisis de las organizaciones se hace desde un punto de vista sociológico, basándose en sus estudios y reflexiones de la burocracia. Este modelo, - basado en “tipos ideales”, propuesto por Weber se planteó como una alternativa racional y eficiente de las organizaciones, que hasta estos momentos no eran otra cosa más que “simples extensiones de la estructura familiar”, donde las contrataciones y las promociones del personal se efectuaban utilizando el favoritismo como único criterio.

El término burocracia que se adopta en nuestros días para definir algo cargado de formalismo e ineficiencia no tiene nada que ver con lo que desarrollaron Weber y sus seguidores.

Mientras que Taylor, se interesaba en la gerencia el nivel del taller o primera línea y Fayol se ocupaba en las funciones generales de la administración, el psicólogo Alemán Max Weber, desarrollaba una teoría de las estructuras y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad, siendo uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural.

Este modelo posee ciertas características estructurales y normas que son utilizadas para organizaciones muy complejas, surgida de las necesidades de la sociedad moderna,

caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones impersonales.

El rol de la autoridad legal-racional es un concepto burocrático básico, que se refiere al derecho de ejercer la autoridad con base en un puesto, reflejado en el énfasis del orden, en busca de un control efectivo sobre los seres humanos que integran a la organización con el objeto de lograr el grado más alto de eficiencia.

Dentro de esta estructura cada elemento de la organización ocupa un puesto con un área específica de poder, en donde cada una de las áreas forma parte de un gran sistema en donde la racionalidad, la uniformidad y la consistencia de los procedimientos marcan la manera como el conocimiento es utilizado.

Aun y cuando la propuesta marca cierta tendencia hacia un trato equilibrado para todos los empleados por parte de la administración, con base en principios básicos de disciplina y consistencia, el respeto a las líneas jerárquicas es innegable, por lo tanto el dueño del puesto es el dueño del conocimiento y su verdad es irrefutable. En la burocracia podemos hablar de seis dimensiones:

1. **La división del trabajo basada en la especialización funcional**, en donde el conocimiento lo posee el experto del proceso a desarrollar, por tanto, estamos hablando del conocimiento tácito que posee el factor humano. Los puestos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
2. **Jerarquía de autoridad bien definida**, en donde las opiniones de los subalternos en algunas ocasiones no se pueden llegar a escuchar por estar debajo de la línea jerárquica. Las oficinas o los puestos se organizan con base en una jerarquía, en que cada nivel es controlado y supervisado por uno superior.

3. **Un sistema de reglas que especifiquen los derechos y obligaciones de cada puesto y la selección formal**, todos los miembros de la organización serán seleccionados con base en las calificaciones técnicas en consideración de la capacitación, adiestramiento, formación y examen formal.
4. **Un sistema de procedimientos para controlar las situaciones del trabajo a través de normas y reglamentos formales**, para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, lo cual impide la generación de conocimiento para poder atender las situaciones que se presenten de manera diferente a como lo marcaba el instructivo,
5. **Impersonalidad de las relaciones interpersonales**, en donde las reglas y controles se aplicarán de manera uniforme, evitando el involucramiento con la personalidad y las preferencias personales de los empleados. Esta dimensión pudo ocasionar la no existencia del entorno adecuado de confianza para poder llevar a cabo la generación de conocimiento.
6. **Un sistema de promoción y selección de los empleados y orientación a la carrera**. Los gerentes son funcionarios profesionales y no propietarios de la unidad que manejan, que trabajan con un sueldo fijo y pretenden dentro de la organización, hacer una carrera.

Surge el concepto de dominación como la probabilidad de que el sujeto “A” sea obedecido por el sujeto “B” y la obediencia como la probabilidad de que el sujeto “B” obedezca las órdenes del sujeto “A”, que puede ser legal, carismática o tradicional.

### **2.1.1.5 Relaciones Humanas**

Es probable que se señale a los investigadores como Taylor, Fayol, Weber de haberse olvidado que los seres humanos son el núcleo de cada organización, en donde cada uno de ellos puede ser considerado como animal social. Mary Parket Follet y Chester Barnard fueron dos teóricos que observaron la importancia de los aspectos sociales en las organizaciones, y aunque sus ideas nacieron durante el período de la administración científica, éstas no tienen eco sino algunos años más tarde, y surge con ello una nueva manera de observar al factor humano, en donde se lo mira ya no como un medio, sino un fin en sí mismo.

Según Barnard, las organizaciones estaban formadas por personas que interactúan a través de sus relaciones humanas. Los papeles de los gerentes eran comunicar y estimular a los subordinados a realizar altos niveles de esfuerzo. Una gran parte del éxito de una organización, según Barnard, dependía de la obtención de la cooperación de su personal a través de mantener buenas relaciones con su gente y las instituciones fuera de la organización (entorno), con las cuales interactuaban de manera regular. Esta era estuvo marcada por el movimiento de las relaciones humanas y la amplia aplicación de las investigaciones de la ciencia del comportamiento, y aunque esta época no tomó fuerza hasta los años treinta, dos eventos merecen ser considerados, ya que desempeñaron una parte importante en la aplicación y desarrollo del comportamiento organizacional. Éstos son el nacimiento de la “oficina de personal” alrededor de principios de siglo y la creación del campo de psicología industrial con la publicación del libro de texto de Hugo Münsterberg en 1913.

La esencia de este movimiento de las relaciones humanas es la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones era el incremento en la satisfacción de los empleados, pasando del yo al nosotros como se muestra en la siguiente figura N° 06:

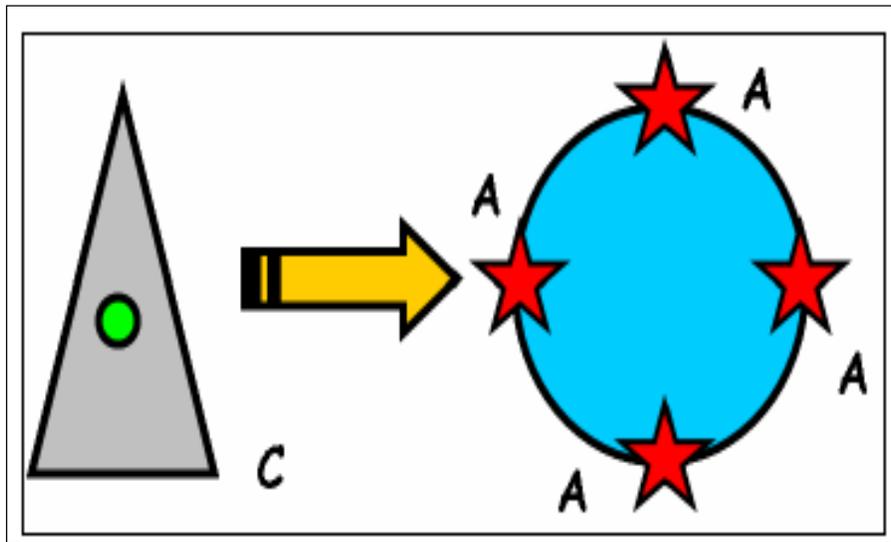


Figura N° 06: Relaciones Humanas: “El Tránsito de un Concepto Mecanicista de la Organización a otro Organicista”

Fuente: Gómez (2001)

Además de los estudios de Hawthorne, tres autores tuvieron un papel preponderante en la transmisión del mensaje de las relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor.

De los estudios Hawthorne se puede mencionar que el comportamiento y los sentimientos están estrechamente relacionados, que la influencia del grupo “para bien o para mal” afecta el comportamiento del individuo, que las normas del grupo establecen la producción individual, situación que prevalece hoy en día pues existen organizaciones en donde no es “bien visto” que alguien quiera producir más que los demás” y que el dinero es un factor de menor importancia en relación con los estándares, los sentimientos del grupo y la

seguridad. Carnegie, aconsejaba a sus oyentes y todavía hasta la fecha a través de su fundación a:

1. Hacer que las otras personas se sintieran importantes por medio de una apreciación sincera de sus esfuerzos.
2. Luchar por causar buena impresión.
3. Ganar a las personas para que adopten su manera de pensar permitiendo que hablen los demás, siendo empáticos, y sin decir nunca a alguien que está equivocado. Hacer que la gente cambie apreciando sus buenas cualidades y dando al ofensor la oportunidad de salvar el prestigio”

Maslow propuso una jerarquía teórica de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Desde un punto de vista motivacional, afirmaba que debía satisfacerse cada escalón antes de que pudiese activarse el siguiente y una vez que una necesidad era sustancialmente satisfecha, dejaba de motivar el comportamiento, considerando a la autorrealización como el punto más alto en la existencia del ser humano. McGregor, reconocido investigador por su formulación de los dos grupos de suposiciones Teoría X y Teoría Y, la teoría X supone que el factor humano tiene poca ambición, le disgusta el trabajo, trata a cualquier costa evitar la responsabilidad y necesita que se le indique paso a paso lo que tiene que hacer como si fuera una máquina de control remoto, en cambio la teoría Y supone que al factor humano le emociona la autodirección, la responsabilidad y considera al trabajo como algo natural. La que suscribe está convencida al igual que el investigador que la teoría Y captura la esencia del factor humano, que sólo es necesario establecer los canales y los medios adecuados para permitir que todo el potencial que posee el ser humano se desarrolle y con ello el conocimiento y experiencia que posee se multiplique.

En las organizaciones, las relaciones humanas más importantes son las relacionadas con el logro de los objetivos organizacionales, en donde sus integrantes responden a cambios que suceden en los entornos tanto internos como externos de las mismas, siendo ahí en donde se pueden llegar a presentar diferentes tipos de aprendizajes, que van desde el denominado “bucle simple” hasta el “aprender a aprender”

Estos cambios traen consigo un aprendizaje que se presenta en el día a día durante la ejecución de los procesos que se desarrollan mediante la detección de errores que permiten hacer las correcciones necesarias a la reorientación de la acción organizativa, para mantener los rasgos centrales de la teoría organizativa en uso, teniendo consigo un aprendizaje al cual el autor denominó “bucle simple”.

El mismo autor menciona además que, dentro de las organizaciones, existe un aprendizaje más elevado al cual denomina “bucle doble”, en donde existe un tipo de autocrítica, que puede llegar inclusive a resolver incompatibilidades normativas mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de normas, o mediante la reestructuración de las normas mismas junto con las estrategias asociadas.

Para el autor, el término aprender a aprender, consiste en la capacidad que posee la organización para cuestionarse sobre su propia capacidad de aprendizaje, tanto en el “bucle simple” como en el “bucle doble”. De este cuestionamiento se deriva un incremento de la capacidad de aprendizaje de la organización en búsqueda de un incremento en su capacidad de aprender de manera continua.

#### **2.1.1.6 La Era del conocimiento**

Casi sin percibirlo, nuestro mundo ha pasado de fundamentar su economía en el aspecto industrial a una economía del conocimiento, pasando de automatizar el movimiento, a sistematizar los procesos de creación y difusión del conocimiento. En teoría este proceso

parecer fácil de explicar cuando esta economía cesó y cuando otra comenzó. Sin embargo, en la realidad no existe una línea divisoria definida entre una economía industrial y la del conocimiento.

La organización no es algo dado al hombre por naturaleza, sino el fruto de un descubrimiento más extenso en el tiempo que la propia humanidad ha formado. El mundo que hoy conocemos es esencialmente una gran estructura de organizaciones que lo integran, en donde la existencia de un individuo aislado es una auténtica rareza. Semejante éxito y universalidad del fenómeno organizativo merece cuestionamientos diversos, buscando con ello un porqué.

En particular, las entidades públicas deben transformarse, buscar ser más eficientes y eficaces de lo que han sido hasta ahora, además de productivas al desempeñar sus tareas de servicio a la sociedad. La mejora en la productividad no debe limitarse a sus productos o servicios, sino que además tenga como resultado, una profunda transformación interna, un funcionamiento integral de las organizaciones fundamentándose en el desarrollo integral del capital humano.

Lo anterior, junto con las recurrentes crisis económicas, ha obligado a México y a sus empresas, a un cambio de actitud y de su forma de operar. Al caer las barreras comerciales, las compañías mexicanas han tenido que incrementar su productividad, so pena de desaparecer en mercados cada vez más disputados, debido a la afluencia de competencia del exterior.

A raíz del ingreso de México al GATT en 1986, y ante la necesidad ineludible de incrementar su posición competitiva, el gobierno mexicano ha tomado medidas para incorporarse al proceso mundial de modernización. Con este propósito se han privatizado aquellas empresas que en décadas pasadas eran monopolios estatales intocables, como son

los casos de: la telefonía, la petroquímica básica, los ferrocarriles nacionales, junto con intentos de modernización de la administración pública y actualmente con las reformas propuestas en el sector energético.

Sin embargo este intento de modernización no se ha limitado a la privatización de algunas organizaciones tales como las que se mencionaron en el párrafo anterior, sino que al interior de las instituciones gubernamentales se han implantado modernas técnicas de administración que pretenden mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos, como es la intención de certificar en la norma ISO: 9000 a todas las entidades públicas. De ahí que, al formar parte de una organización, la cual persigue metas y objetivos, surja una notable concentración de ideas que contribuyan al logro de los mismos; en donde cada uno de los elementos tiene a su disposición estas ideas, quizás a través de una lluvia de ideas o reuniones, y con esta presencia de ideas e intercambio de las mismas es en donde es posible suscitar nuevas ideas. Esta multiplicidad de puntos de vistas sobre un mismo punto de vista hace posible una depuración mutua y una corrección o compensación de la deformación de cada uno por parte de los demás integrantes del equipo de trabajo. De ese modo es probable que sean las mejores ideas las que prevalezcan, en una especie de elección natural, antes de pasar al plano de la acción, lo cual se puede denominar como el conocimiento o el capital intelectual de cada uno de los elementos que la integran.

En el discurso entorno a los denominados intangibles de la organización, y en específico de los conocimientos, éste a tomado gran relevancia e importancia.

Es así que ahora se habla de una Economía del Conocimiento o Nueva Economía, bajo el convencimiento de que, el conocimiento es un principio axial. Inclusive en 1994, el economista danés Lundvall, menciona que en la economía moderna, el recurso fundamental es el conocimiento, y por consiguiente el proceso más importante es el aprendizaje.

Inclusive, en la Unión Europea, dentro del marco del Consejo celebrado en Lisboa en el año 2000, se decidió, como resultado de los desafíos de la globalización y de la nueva economía, formar y desarrollar estructuras de conocimiento con el fin de conseguir hacer de la Unión la economía del conocimiento más dinámica y competitiva del mundo.

En algunas organizaciones el conocimiento es considerado como un recurso estratégico, del cual se dispone para poder mejorar la competitividad en aras de una competencia distintiva en donde el conocimiento, es la base de los procesos de innovación y mejora de los procesos que vienen desarrollando.

Existen además otras variables que han ocasionado que las organizaciones se enfrenten a retos más demandantes como la internacionalización de los mercados. Nuestro país en este momento tiene tres tratados formalizados (América del Norte, Chile y la Unión Europea). La permanencia de los productos en el mercado es cada vez más corta con competidores agresivos en precio y oportunidad como lo son China e India.

En una economía global, la innovación, la tecnología y los activos intangibles son elementos imprescindibles para mantener la competitividad en una continua búsqueda de dar respuesta a necesidades que cambian vertiginosamente dentro de una continua renovación que le permite a las organizaciones mantenerse en el mercado, inclusive han aumentado las presiones por la implantación de sistemas más sofisticados.

Si bien en cierto, aún no existe un consenso claro, acerca de lo que es el conocimiento, está ampliamente aceptado que constituye un factor competitivo en el mundo empresarial, en donde el conocimiento y el capital intelectual juegan un papel preponderante, que da pie a la búsqueda de la gestión del conocimiento, como un proceso de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento en pro de ganar capacidad organizativa que permita dar respuesta al vertiginoso ritmo del cambio.

Esta nueva economía implica inclusive en algunos casos, la redefinición de la misión y objetivos de la organización, dado que los cambios en el entorno empresarial son radicales y discontinuos, necesitándose inclusive de ciclos de creación de conocimientos cada vez más rápidos.

La gestión del conocimiento se ha convertido en un movimiento de gran relevancia en el mundo profesional y académico, con un importante impacto en foros, congresos, publicaciones, pero como se mencionó anteriormente, la idea relativa a que el conocimiento es el elemento más valioso tanto para la sociedad como para las organizaciones no es una cuestión nueva.

#### **2.1.1.7 Gestión del conocimiento**

Cualquiera que sea el motivo, las organizaciones de hoy en día han empezado a realizar acciones, no sólo a hablar de que es necesario compartir el conocimiento, inclusive han comenzado a colocar y a identificar los procesos necesarios para lograrlo, llámese a éstos bases de datos, seminarios de mejoras prácticas, congresos, intercambios de experiencias, sistema de registros de experiencias entre otros, en donde el propósito expreso es lograr que el conocimiento que existe en alguna parte de la organización se utilice en otra parte del mismo.

Es normal que cualquier persona en determinado momento se pierda en un gran conjunto de términos y definiciones aparentemente similares. Podemos entonces escuchar que unos hablan de Administración del conocimiento, otros del aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden, capital intelectual e inclusive, activos intangibles.

La Gestión del Conocimiento podría definirse como un proceso continuo de identificación, registro, accesibilidad y transferencia al conocimiento de valor para la organización. Su objetivo radica en hacer productivo el conocimiento existente en la organización,

conectando a la gente adecuada con la información adecuada mediante herramientas, procesos y sistemas apoyados en tecnologías de la información. ¿Pero en qué consiste este proceso?

Consiste en desarrollar la habilidad para adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo como aprendizaje, compartirlo oportunamente y ponerlo en práctica en el momento que sea necesario. Pero esta gestión se torna un tanto más difícil en las compañías en relación a su tamaño y dispersión geográfica. En aquellas organizaciones compuestas por unos cuantos cientos de personas, los gestores pueden llegar a conocer a los empleados e incluso saber quiénes tienen conocimientos sobre un tema en particular. Pero cuando el tamaño y dispersión hacen imposible el conocimiento directo. ¿Cómo acceder al especialista?, ¿Cómo encontrar lo que se necesita? El conocimiento es valioso en la medida en que sea accesible, con el fin de evitar reinventar constantemente el hilo negro.

Parece entonces claro que el desarrollo e incremento de conocimiento se hace con el objeto de emplearlo y no almacenarlo simplemente como un gran banco de datos. También es cierto que la capacidad de los ordenadores y de las redes tiene poco que ver con la creación de conocimiento, aunque ayudan, ya que facilitan las posibilidades de comunicación y almacenamiento haciendo de la tecnología un facilitador, y, como tal, un elemento que bien aprovechado puede llegar a brindar ventajas competitivas.

Las limitaciones comentadas anteriormente con respecto a la dispersión geográfica en nuestros días, éstas pueden verse minimizadas o reducidas aprovechando los recursos como el Internet, intranet, videoconferencia entre otras herramientas actuales.

Un ejemplo importante de los importantes efectos de la creación y adecuada gestión del conocimiento se presentó con el modelo implantado en los años de la década de los años cincuenta del siglo pasado en el Japón, en donde el establecimiento de los ahora tan

conocidos Círculos de la Calidad y los procesos de la Mejora Continua, demostraron la bondad y alto impacto de alentar a todo el personal en la tarea de enfocarse en procesos sistemáticos de pensamiento, reflexión y análisis de las tareas a realizar y que así, con un intercambio de tipo conversacional, sustentado en la confianza, se entrará a la espiral de generar nuevo conocimiento partiendo del que de tipo tácito posee cada individuo y que al compartirlo en sus grupos naturales de trabajo, se ve enriquecido permitiendo de esta manera el continuo planteamiento de nuevas ideas, mismas que si encuentran el ambiente propicio para su prueba e instalación fortalecerán cada vez más, la generación de más y mejores conocimientos que sin duda, resultan para el beneficio generalizado de la sociedad. Como podrá advertirse en la siguiente figura, el poder reunir a aquellas personas dispuestas a compartir lo que saben, da como resultado un flujo de conocimientos tácitos y explícitos, flujo que se acelera cada vez más formando un círculo virtuoso que se transforma en verdaderas espirales de progreso y de beneficio común.

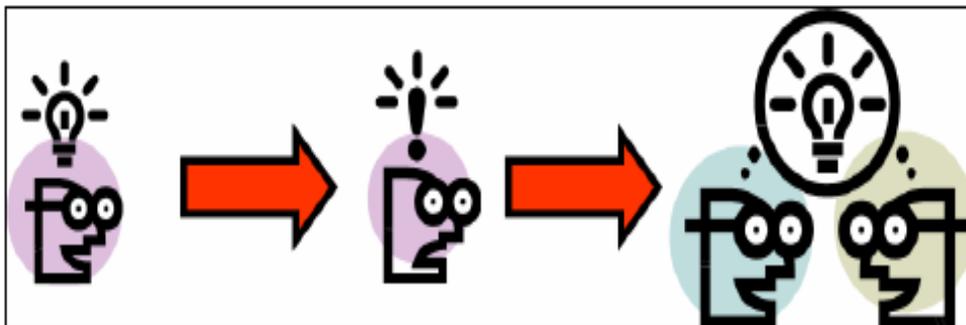


Figura N° 07: Aprendizaje Organizacional.- Un Intercambio de ideas

Fuente: Gómez (2001)

Algunos autores extienden incluso, la secuencia de datos, información y conocimiento hasta un nivel superior: el saber, definido o entendido como la capacidad de comprender los principios, como contraposición al conocimiento, que comprende patrones, y la

información, que comprende las relaciones y cuya acumulación puede dar lugar, en términos más prácticos al capital intelectual.

### **1. Gerencia de los Recursos Humanos desde el contexto de las Competencias**

(Alles, 2005) señala lo siguiente:

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. En este sentido Roger (1991) citado por (Alles, 2005) hace ver: La competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de

pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. Las nuevas tendencias de crecimiento han originado cambios en las organizaciones en las formas tradicionales de ver los negocios. Ya no se debe descuidar las perspectivas a nivel macro ni siquiera por las empresas pequeñas. Por más pequeño o local que sea su mercado, la mirada debe orientarse a un negocio cuya competencia o estrategia deben ser globales.

Entonces, una de las reglas de juego que debe considerarse para competir estratégicamente en este mundo globalizado debe ser el factor humano así lo expresa Jarillo (1990) citado por Alles (2005). Una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas. (Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) De este modo se evidencia que la función de la gerencia de recursos humanos ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma. Es por ello que Villegas (1997) citado por Alles (2005) señala que hoy las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

1. La necesidad de un mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa.
2. La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de auto renovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizacional.
3. La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro.

Estas necesidades observadas por Villegas deben ser satisfechas por la gerencia de los recursos humanos donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes. El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de la gente como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa. Pero para lograr esto, se requiere que las organizaciones se vuelvan más eficientes en la satisfacción de las necesidades de sus empleados. Esto exige una nueva forma de gerenciar estratégicamente los recursos humanos.

Es por ello, que a través del desarrollo humano tanto a nivel personal como de equipo sé que se logra una cultura superior en la empresa, que se revertirá en beneficios de orden económico, social y realización para todos sus miembros, sin duda es “querer al ser humano” en el nuevo ámbito de las realidades políticas, económicas, comerciales y sociales que caracterizan el siglo XXI, otorgando para la Gerencia de Recursos Humanos nuevos retos y novedosas competencias.

También deben desarrollar sistemas, estructuras y procesos que capaciten a la compañía para gerenciar efectivamente a la gente, y deben hacerlo a la velocidad de Internet. Dicho de otro modo, la mayor implicación de los recursos humanos en los negocios es que no sólo deben llegar a ser mejores, más rápidos y hábiles, si no que deben alcanzar eso mejor, más rápido y más hábilmente. La velocidad de Internet debe ser imprimada a las Respuestas de los Recursos Humanos, es decir, responder en tiempo real tanto como sea posible. En conclusión, la Gerencia de los Recursos Humanos requiere ofrecer programas, prácticas,

procesos y modelos en los distintos subsistemas que lo conforman para desarrollar en la gente características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas y mayor habilidad. Entendiendo así un nuevo desafío gerencial estratégico. Finalmente, la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores. Significa entonces, que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlas con la estrategia empresarial se concreta, la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que sus trabajadores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro del mundo globalizado y competitivo.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, existiendo la tendencia el aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. Como en efecto, el concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del

mismo por lo general encontramos que se cita a David Mc Clelland. En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna). Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

Siguiendo este enfoque Mc Clelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia. Estos resultados conllevaron a que los

estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto. En el año 1973, Mc Clelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”.

## **1. Teorías de la Organización**

(Sanchez Sotomayor, 2011) manifiesta que en los escritos de los expertos en organizaciones, para determinar una mejor relación entre administración y clima organizacional, es bueno analizarlos según las teorías clásica, neoclásica y moderna sobre las organizaciones.

La Teoría clásica explica principalmente las relaciones estructurales dentro de las organizaciones, cuatro aspectos básicos de toda organización, iniciada por la división del trabajo:

➤ **Un sistema de actividades y funciones diferenciadas:**

Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se integran todas las actividades.

➤ **Las personas:**

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y posteriormente ejercen la autoridad.

➤ **Cooperación hacia una meta:**

La cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.

➤ **Autoridad:**

Se establecen por medio de la relación superior – subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

La Teoría Neoclásica (década de los 50 y comienzos de la década del 60), consideran que, si bien la división de trabajo ocasiono una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también llevo a provocar una despersonalización, de modo tal, que el sujeto encuentra muy poco significado en ellas. Esto significa que las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral.

(Sanchez Sotomayor, 2011) La Teoría moderna de la organización adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado “aproximación a

los sistemas”, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo. Esta relación Administración y Clima Organizacional se muestra en la Figura N° 08:

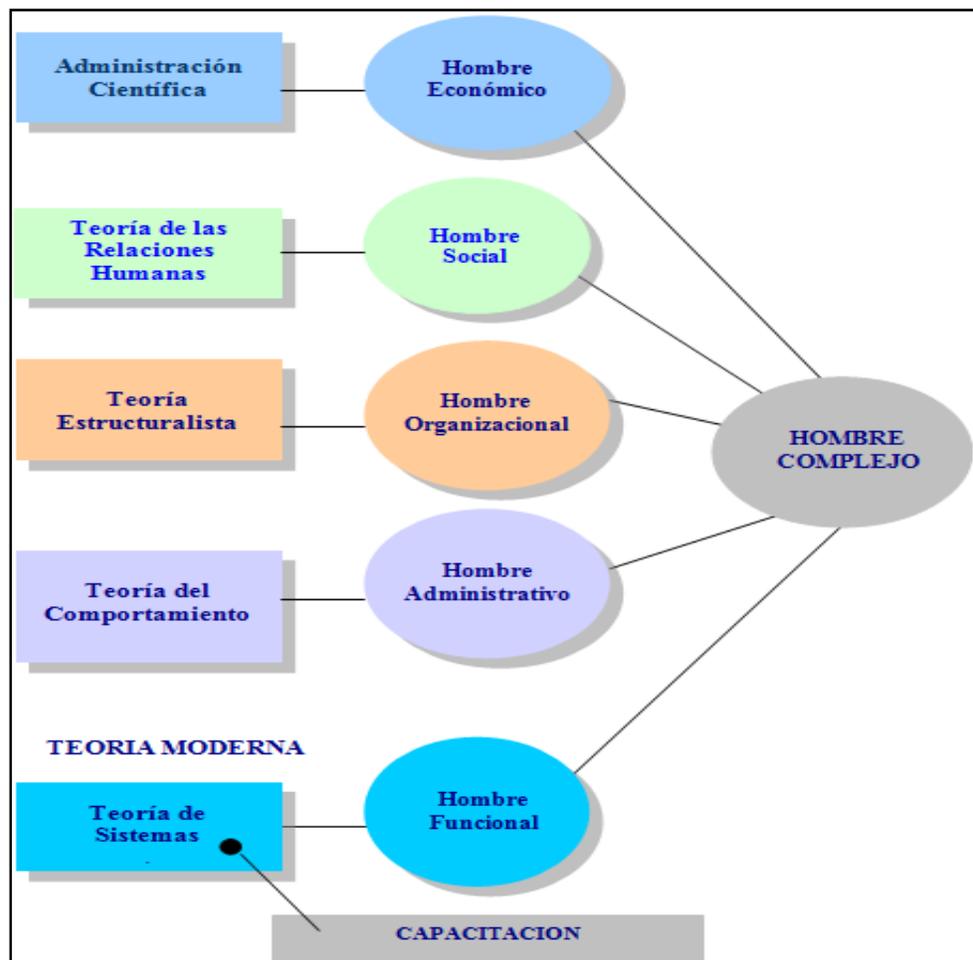


Figura N° 08: Teorías de la Organización

Fuente: Sánchez (2011)

La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio, y este Sistema Organizacional se compone de cinco partes:

1. **Individuos:**

Los individuos traen sus propias habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.

2. **Organización formal:**

Está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

3. **Grupos pequeños:**

Los individuos no trabajan de forma aislada, sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.

4. **Estatus y roles:**

Las diferencias del estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

5. **Marco físico:**

Hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

Una organización eficiente en la prestación de sus servicios requiere de equipos de trabajo motivados y satisfechos en el cumplimiento de sus funciones por contar con la infraestructura y equipamiento adecuado, conveniente sistema de promoción e incentivos, elevada cultura organizacional y un óptimo clima laboral; todo esto debido a un gerenciamiento de una plana jerárquica con competencias gerenciales, especialmente, con habilidades gerenciales, que de una u otra forma va a incidir en la calidad de prestación de servicios que se brinda al cliente.

### 2.1.4 Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos. Quinta Edición, 2000) nos dice que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. **Son seres humanos:** Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** elementos impulsores de la organización. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes, pasivos, inertes y estáticos.
3. **Socios de la organización:** Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

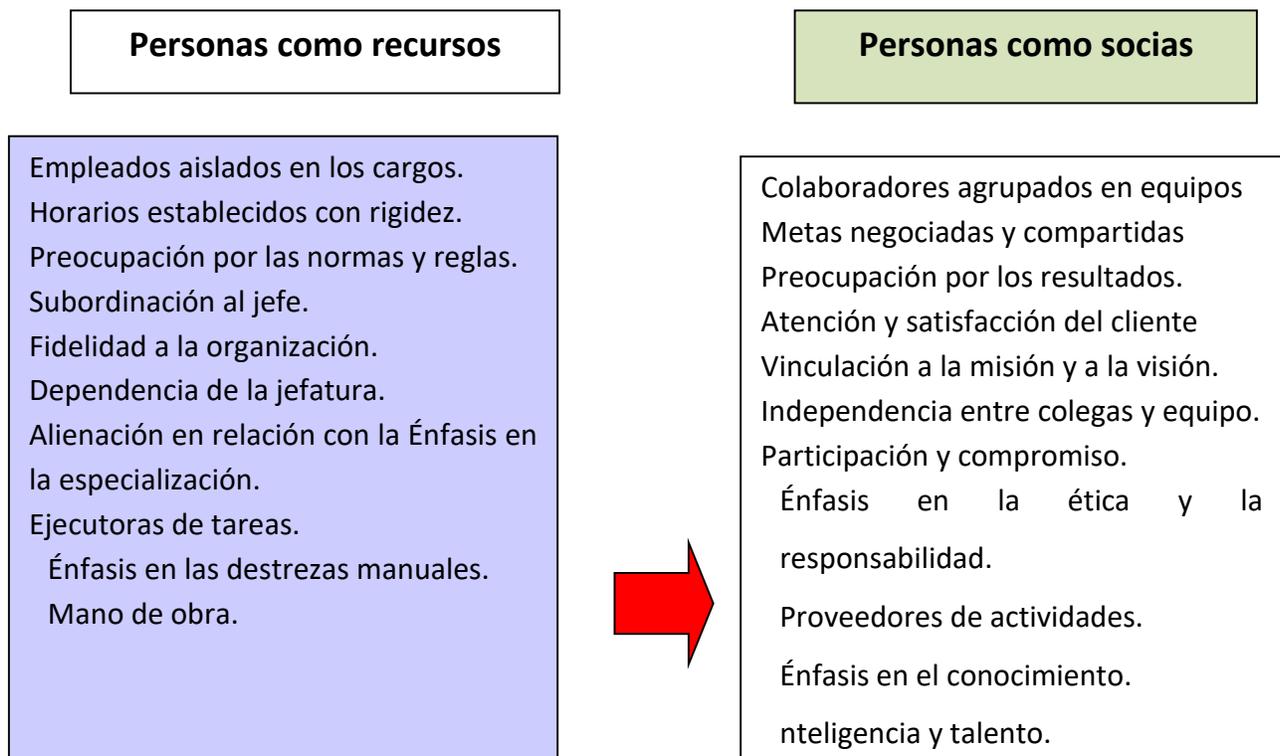


Figura N°09: Personas ¿Recursos o socias de la organización?

Fuente: (Chiavenato I. , 2012)

## **Teoría de la Variable independiente: Gestión del Conocimiento**

### **2.1 Definición de Conocimiento**

Según Vendrell (2001), el conocimiento tiene un gran valor, porque los seres humanos crean a partir de él, nuevas ideas, visiones e interpretaciones que aplican directamente al uso de la información y la toma de decisiones.

(Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) manifiestan que el conocimiento tiene las siguientes aproximaciones:

1. La perspectiva, se origina en la ciencia cognitiva, particularmente en la psicología cognitiva, y la inteligencia artificial en la realidad, que es objetiva y se supone dada, por lo que puede ser descubierta mediante la percepción del mundo. Es el paradigma positivista.
- 2.
3. La constructiva, plantea que la realidad es inventada y construida. Se basa en la interacción social y el comportamiento discursivo, los cuales generan las construcciones sociales. Las construcciones sociales implican pluralidad y diversidad, y se forman a través de la comunicación, que es el paradigma naturalista.

<i>Tipo de conocimiento</i>		<i>Características</i>
Cognitivo	Individual	Basado en la psicología cognitiva. El conocimiento son presentaciones del mundo. La realidad es objetivo. El conocimiento es universal, abstracto, específico de una tarea u orientado a la solución de un problema. Se trata de percibir atentamente el entorno. Aprender es mejorar las presentaciones. Se hace hincapié en la posesión del conocimiento.
	Basado en conexiones	Igual que el cognitivo individual salvo en que el proceso de representar esta realidad es diferente, ya que considera que el conocimiento lo generan las redes y no los individuos. El conocimiento reside en las conexiones.
Constructivo		El conocimiento es un acto de construcción y creación. La realidad se construye socialmente. El conocimiento no es universal ni abstracto (depende del contexto). Se basa en la interacción social y en el comportamiento discursivo. El conocimiento permite la definición de un problema, no su solución. Se hace hincapié en el proceso o desarrollo del conocimiento,

Figura N° 10: Aproximación al conocimiento

Fuente: (Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013)

(Davenport, 2006) define el conocimiento de la siguiente manera:

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

(Jericó, 2008) sostiene:

El conocimiento es una capacidad humana, basada en la experiencia, que tiene como fin transformar la información en decisiones y acciones concretas. Las personas que forman parte de la organización transforman la información en conocimiento a través de un proceso mental cognitivo, aunado a su experiencia personal y laboral, al desarrollo de su actividad y

el compartir esto en sus relaciones sociales y laborales, tomando en consideración el entorno en la cual se desenvuelven.

Este conocimiento puede ser documentado, expresado a través de informes, proyectos, manuales, etc. o simplemente se queda en la memoria, en el cerebro de las personas sin ser documentado o expresado de manera formal.

(Chiavenato I. , 2012) sostiene que:

El conocimiento está en la mente de las personas. Estas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre la información recibida. En las organizaciones, el conocimiento esta en sus documentos, es sus rutinas, procesos, prácticas, normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos bienes o servicios, la toma de decisiones acertadas en relación con los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística que debe ser adoptada. Es a través de procesos mentales que permiten que se transformen la información en conocimiento y se expresen en competencias cognitivas, competencias procedimentales y competencias actitudinales.

Según (Koontz & Weihrich, 2004) define el conocimiento como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

### **2.2.1 Características del Conocimiento**

Las características del conocimiento para (Jericó, 2008)son:

1. El conocimiento es una capacidad humana, cuya generación, transmisión y conservación implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje.

2. El conocimiento genera conocimiento mediante el uso de la capacidad de razonamiento o inferencia.
3. El conocimiento es intangible; no es algo físico que se pueda verse o tocarse.
4. El conocimiento es volátil: sin uso, se pierde con el paso del tiempo.
5. El conocimiento aumenta cuando se comparte, a la vez que se transfiere sin perderse. El conocimiento tiene una estructura y necesita una elaboración.
6. El conocimiento esta siempre adscrito a un contexto y fuera del mismo puede estar exento de significado.
7. Así, para su transmisión es necesario que tanto el emisor como el receptor conozcan dicho contexto.
8. El conocimiento carece de valor si permanece estático. Solo genera valor el conocimiento que se mueve, es decir, que se trasmite o se transforma.

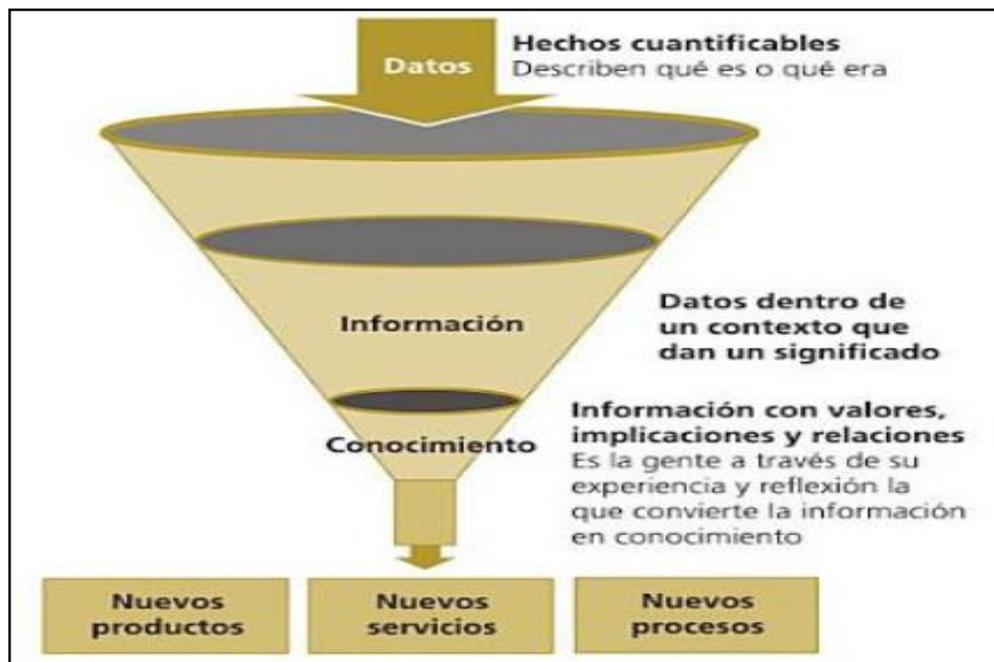


Figura N° 11: Embudo del conocimiento

(Jericó, 2008)

### 2.2.2. Clasificación del conocimiento

(Sánchez Sotomayor, 2010) desde el punto de vista pedagógico, encontramos una serie de clasificaciones del conocimiento, dentro de las cuales podemos mencionar: saber qué; saber porqué; saber cómo; saber quién; conocimiento tácito; conocimiento explícito; conocimiento personal; conocimiento colectivo; conocimiento interno; conocimiento externo; epistemológico y ontológico.

(Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) Entre las diversas formas de la clasificación del conocimiento se plantean cuatro tipos de conocimiento:

1. Saber qué: Se refiere a hechos. Es el punto en que el conocimiento está más cercano a la información y describe realidades.
2. Saber porqué: El conocimiento acerca de las causas de la realidad o sobre los principios de la naturaleza.
3. Saber cómo: El conocimiento sobre las habilidades o capacidades para realizar alguna cosa.
4. Saber quién: Supone saber quién conoce qué y quién sabe cómo hacer qué.

De forma complementaria, existen numerosas clasificaciones y tipologías del conocimiento, entre las cuales destacamos:

#### 1. Conocimiento tácito y conocimiento explícito:

El conocimiento tácito o implícito es aquel que reside en las personas y que no es representable por medios externos a ellas. El conocimiento explícito, por el contrario, es el que sí puede representarse a través de medios externos; es decir, resulta relativamente fácil de formalizar, codificar, almacenar y transmitir. Es el conocimiento que se queda en la empresa cuando los empleados se marchan a casa después del trabajo. El conocimiento tácito, por su carácter intangible y personal, es

más difícil de imitar que el conocimiento explícito, por lo que supone una fuente de ventaja competitiva superior.

## 2. **Conocimiento personal y conocimiento colectivo:**

El conocimiento personal es el que poseen las personas de forma independiente. El conocimiento colectivo, en cambio, es el que tiene la organización en su conjunto. Se basa en el conocimiento que se desarrolla con el trabajo en equipo y parte del principio de que “el todo es mayor que la suma de las partes”. Un ejemplo de conocimiento colectivo es un equipo de fútbol o la fuerza comercial de una empresa. El conocimiento colectivo es más difícil de imitar que el personal, puesto que se desarrolla en unas circunstancias muy concretas y difícilmente reproducibles fuera de ese entorno.

## 3. **Conocimiento interno y conocimiento externo:**

El conocimiento externo es aquel que la empresa debe desarrollar con un ojo puesto en el entorno, más que en su manera de ser o en su cultura interna.

Para (Nonaka, & Takeuchi, 1995), el conocimiento se clasifica de acuerdo a sus dos dimensiones:

1. **Epistemológico:** Naturaleza del conocimiento, el cual puede categorizarse en tácito y explícito.
2. **Ontológico:** Fuentes de ubicación del conocimiento, individuos, grupos, organización y contexto.



Figura N° 12: Dimensiones del conocimiento

Fuente: (Nonaka, & Takeuchi, 1995)

El conocimiento epistemológico puede ser:

**1. Conocimiento explícito:**

Es objetivo, se describe con claridad y se codifica en los documentos, prácticas y capacitación. Toda la documentación, los modelos de negocios, los proyectos, los procedimientos y los métodos son ejemplos de conocimiento explícito, o que se pueda comunicar y transmitir.

**2. Conocimiento tácito:**

Es subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros porque está en el individuo y en su manera de interpretar la realidad.

En la figura N° 13 se refleja la interpretación de Nonaka et al. (1995). En el eje horizontal se representa la dimensión ontológica, la referida al nivel de agregación del conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. En el eje vertical aparece la dimensión epistemológica, relacionada con el tipo de conocimiento: tácito o explícito.

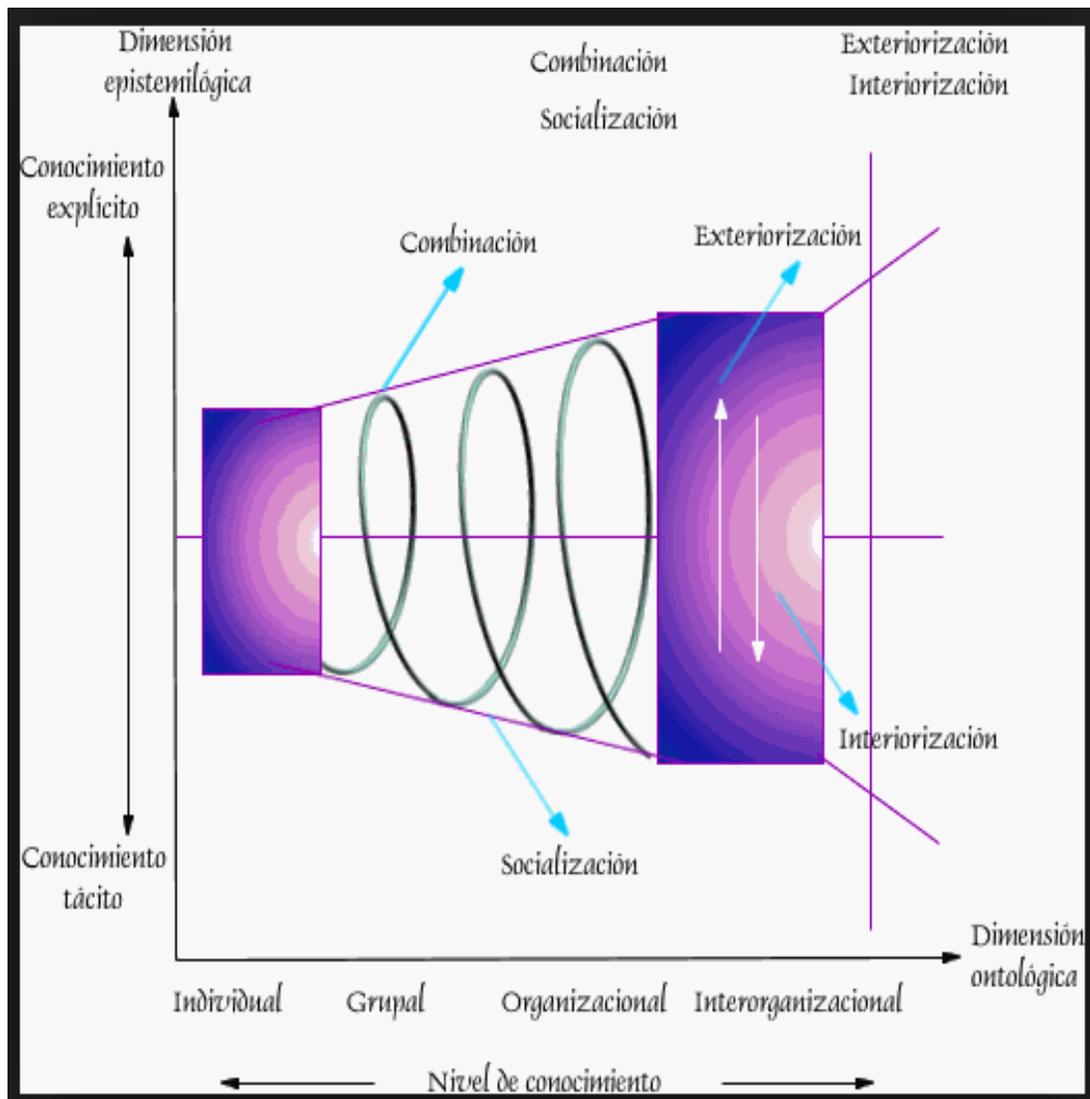


Figura N° 13: Eje horizontal

Fuente: (Nonaka, & Takeuchi, 1995)

#### **2.2.4 Definición de Gestión del conocimiento**

(Nonaka, & Takeuchi, 1995) lo define como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios y sistemas.

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos. Quinta Edición, 2000) lo define como la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y a la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo del conocimiento entre las personas.

Según (Bueno, 2002), define la gestión del conocimiento como una función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear ciertas competencias esenciales.

(Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) Lo define como un proceso sistemático, dinámico y permanente por el cual se acopia, sistematiza, se difunden, y se promueve el uso del conocimiento con la finalidad de generar nuevos conocimientos en beneficios de todos los componentes de la organización y de la propia organización.

Dicho planteamiento puede ampliarse al afirmar que el valor del conocimiento depende en gran medida de su utilidad y funcionalidad para el desarrollo de las actividades organizacionales.

El conocimiento puede tener una transición regresiva a la información y de ésta a los datos. De ahí la importancia de distinguir a cada uno en sus respectivas categorías y no permitir

que se disocien, para evitar almacenamientos innecesarios y contribuir a la transparencia del conocimiento organizacional.

Sánchez et al (2014) definen la Gestión del conocimiento como la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual aplicados a investigación.

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

Tal como indica (Dixon, 2001) algunos objetivos de la Gestión del conocimiento son los siguientes:

1. Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
2. Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
3. Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento. (Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013)
4. Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
5. Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
6. Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Estos objetivos se ven complementados a través de actividades de apoyo, tales como el desarrollo de una gama de proyectos organizacionales, los cuales deben obedecer a los objetivos generales en términos de los intereses y capacidades.

(Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) Señala que la gestión del conocimiento tiene como objetivo esencial soportar la creación, la transparencia y la aplicación del

conocimiento en las organizaciones. Los objetivos que persigue la gestión del conocimiento son los siguientes:

1. Mejorar la eficacia y la eficiencia.
2. Incrementa la competitividad.
3. Incrementa la producción y la productividad.
4. Genera capacidades y competencias en beneficio de las personas y de las organizaciones.

### 2.2.6 La Gestión del conocimiento y su función dentro de las organizaciones

Según Davenport (2006); al determinar cada uno de los pasos que hacen del conocimiento un proceso cíclico, se establece una secuencia ascendente en la cual: los datos (hechos objetivos de acontecimientos) generan información (mensaje: emisor / receptor) que requiere de la clasificación y codificación para convertirse en conocimiento que por medio de la internalización promueve la creación de espacios propicios para la aplicación de ese conocimiento, llevándolo a la acción y generando nuevamente datos e información para la creación de nuevos conocimientos.

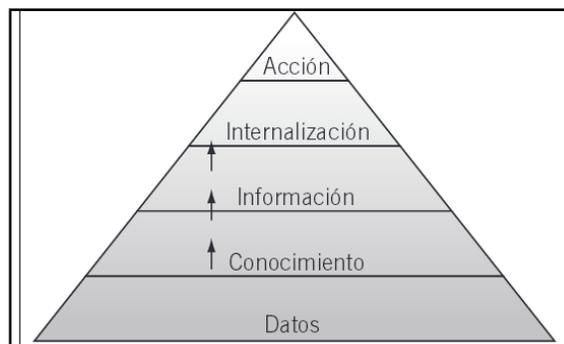


Figura N° 13: Eje horizontal

Fuente: Davenport (2006)

Se puede afirmar que, si el conocimiento generado a través de los datos y la información que no es interiorizado y puesto en práctica, carece de validez y vuelve nuevamente a ser parte de los datos registrados en algún tipo de sistema.

Los cambios rápidos y la creciente competencia por los dólares, marcos y yenes de consumidores cada vez más sofisticados han llevado a las empresas a buscar una ventaja sustentable que las distinga en sus ambientes comerciales.

No se tiene una noción real de cómo gestionar la información complementaria y el conocimiento valioso para nuestras empresas. Ahora bien, estas eran organizaciones muy sofisticadas, muchas se encontraban entre las empresas de alta tecnología que habían contribuido al lanzamiento de la revolución de la información; eran las grandes instituciones de la “era de la información”.

Por lo tanto, durante algunos años concentramos nuestra investigación en la información: ¿Por qué no se gestionaba bien?; ¿Qué significa en realidad la gestión de la información?, y ¿Qué tipos de mejoras específicas podrían efectuar nuestros clientes en la forma de obtener y utilizar esa información?.

Aquí es importante establecer que el conocimiento no es ni datos ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo las diferencias entre estos términos son una cuestión de grado. Comencemos con estos términos más familiares, tanto porque son más familiares como, porque podemos entender mejor el conocimiento al referirnos a estos. La confusión acerca de qué son los datos, la información y el conocimiento en qué difieren, y qué significan estas palabras, ha dado como resultado inversiones inmensas en iniciativas tecnológicas que pocas veces han devuelto lo que necesitaban o pensaban obtener las empresas que invirtieron el dinero. Otras empresas no comprenden qué es lo que necesitan hasta que invierten mucho en un sistema que no se los proporciona.

Entonces, por básico que parezca, es importante destacar que datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables. Con frecuencia, afirma Davenport (2006), el éxito o el fracaso de la empresa puede depender de saber cuál de estos necesitamos, cuáles tenemos, y qué es posible hacer o no con cada uno. Comprender cuál es el significado de estos tres conceptos y cómo se llega de uno a otro es fundamental para que el trabajo con el conocimiento sea exitoso.

### 2.2.7 Proceso de Gestión del Conocimiento

Drucker (1997) menciona lo siguiente:

La gestión del conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información. Este proceso se puede apreciar en la Figura 08:

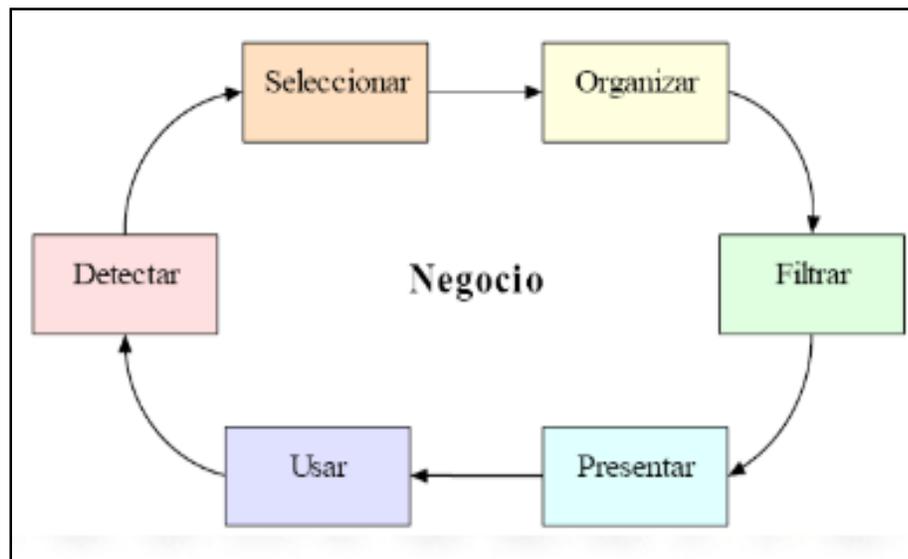


Figura N° 14: Proceso de Gestión del Conocimiento

Fuente: Drucker (1997)

Donde:

**A-Detectar:**

Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, etc.).

**B-Seleccionar:**

Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitadas y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.

**C-Organizar:**

Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.

Este proceso se divide en las siguientes etapas según Drucker (1997):

1. **Generación:** Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
2. **Codificación:** Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje

de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.

3. **Trasferencia:** Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.

#### **D-Filtrar:**

Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos (Drucker, 1997), portales de conocimiento o agentes inteligentes.

#### **E-Presentar:**

Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

#### **F-Usar:**

El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

## **2.2.8 Modelo de Gestión de conocimiento**

### **2.2.8.1 Modelo de E. Bueno**

Bueno (2002) manifiesta lo siguiente:

Los conceptos claves que se han derivado de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento en la que vivimos (información, conocimiento y aprendizaje) son capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Esta propuesta de naturaleza estratégica ha sido concretada por Bueno (2002) en la denominada “Tríada Conceptual”.

Estos tres conceptos, desde el punto de vista estratégico, se diferencian fundamentalmente:

#### **1. El Aprendizaje Organizativo:**

Es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento.

Podemos asociar a este enfoque los conceptos de “organizaciones inteligentes” y “organizaciones que aprenden” (learning organizations).

#### **2. El Capital Intelectual:**

Representa la perspectiva estratégica de la “cuenta y razón” o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización. Están apareciendo en los últimos años varios modelos que intentan medir y gestionar el capital intangible de la organización (principalmente de las empresas privadas) y las dificultades y problemáticas que conlleva mensurar y potenciar dichos elementos intangibles.

### 3. La Dirección del Conocimiento:

(Monografias.com) Refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

La integración de estos tres conceptos emana de un enfoque estratégico de la organización que ha de servir para mejorar la competitividad de las organizaciones.

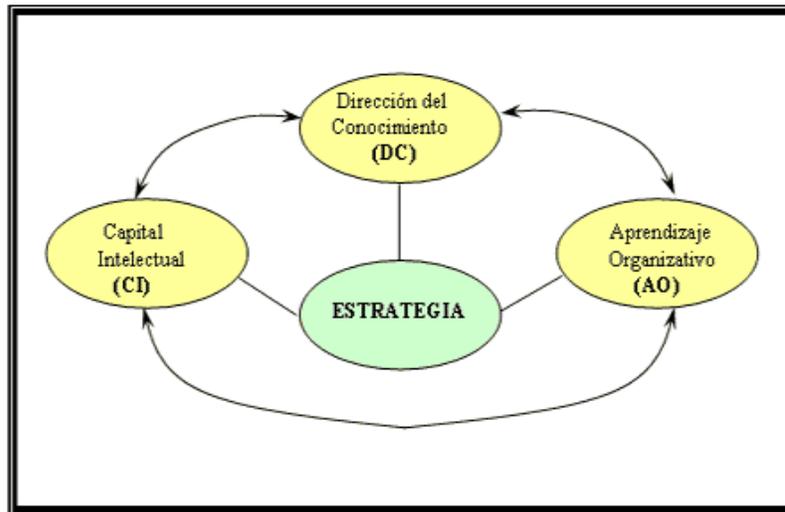


Figura N° 15: La Tríada Conceptual

Fuente: (Bueno, 2002)

#### 2.2.8.2 Modelo Nonaka Takeuchi

El modelo de proceso de creación del conocimiento de (Nonaka, & Takeuchi, 1995) describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante cuatro fases:

1. **Socialización (de tácito a tácito):** los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo.
2. **Externalización (de tácito a explícito):** el conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito.

3. **Combinación (de explícito a explícito):** intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, entre otros.
4. **Interiorización o aprendizaje (de explícito a tácito):** el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

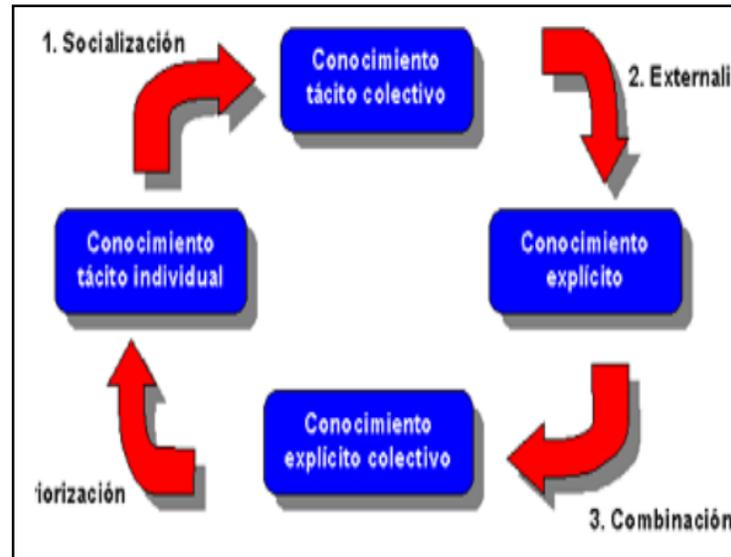


Figura N° 16: Creación del conocimiento

Fuente (Nonaka, & Takeuchi, 1995)

Por ello, todo modelo de gestión del conocimiento estará típicamente basado en la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito.

La codificación se fundamenta en almacenar conocimiento explícito en bases de datos o sistemas expertos, de manera que éste pueda ser utilizado con posterioridad. Por su parte, la difusión y socialización del conocimiento tácito consiste en fomentar la comunicación entre los individuos que componen la organización a fin de que se vuelva colectivo su conocimiento individual.

### 2.2.8.3 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Contreras et al. (2013) señala que el KMAT es un método de evaluación y diagnóstico desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC. Este modelo destaca cuatro variables que facilitan la administración de conocimiento organizacional:

1. **Liderazgo:** Definición de la estrategia orientada al conocimiento con el fin de afianzar sus fortalezas.
2. **Cultura:** Determina el enfoque hacia el aprendizaje organizacional y la innovación.
3. **Tecnología:** Facilita la adecuación de los canales para la comunicación, haciéndola más efectiva y accesible para toda la organización.
4. **Medición:** Implica la medición del capital intelectual y la forma cómo se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento. (Virtual)



Figura N° 17: Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting  
Fuente: (Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013)

Según (Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) la Gestión del Conocimiento es importante porque beneficia directamente a la organización, al crecimiento y desarrollo personal de los integrantes de la organización generando un ambiente laboral adecuado y competitivo de la organización.

Al haberse convertido el conocimiento en el principal recurso económico, la Gestión del Conocimiento ha adquirido una importancia vital para las organizaciones productivas y las nacionales, lo que obliga a las unidades productivas ó empresas, a los gobierno y sociedades a sintonizar con la naturaleza del nuevo recurso que se produce en la mente de las personas, se genera con la interacción colectiva y crece cuando se comparte, lo que implica modificar radicalmente muchas concepciones relacionadas con el desarrollo socioeconómico, política y cultural. Respecto a la gestión de actividades productivas, cambian desde los conceptos de organización hasta los mismos procesos productivos.

González (2003) nos indica que la importancia de la gestión del conocimiento radica en que el conocimiento se convierte en un elemento clave para la competencia de la organización, porque actualmente una estrategia organizacional debe considerar aspectos como:

1. El conocimiento de los actores externos (usuarios, proveedores, distribuidores, etc.).
2. El conocimiento de los procesos.
3. El conocimiento de los recursos humanos.
4. La memoria organizacional.
5. Los activos de conocimiento.
6. Posibilita producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las actitudes y el cambio en la cultura organizacional.
7. Facilita la mejora de la comunicación organizacional.

8. Permite identificar y calificar las fuentes de conocimiento y de transferirlo eficazmente.
9. Crea condiciones para medir los resultados a partir de los datos, la información y el conocimiento dentro y fuera de la organización.
10. Acorta el tiempo en los proyectos de planeamiento.

### **2.2.10 Ventajas de la Gestión del conocimiento**

(Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) entre las ventajas de la Gestión del Conocimiento tenemos:

1. Incremento de la capacitación, profesionalización de las personas y sus roles laborales.
2. Integración de diferentes puntos de vistas de las distintas áreas de la empresa y de enfoques complementarios.
3. Generación de nuevas formas de gestión y de operatividad.
4. Reducción de costos y de tiempos de entrega o fabricación.
5. Aumento de la innovación.
6. Creación de una memoria corporativa basada en buenas prácticas accesible por toda la organización.
7. Incremento y mejora de los flujos de comunicación, mediante el establecimiento de unos puntos de actuación conocidos por todos.
8. Liderazgo del conocimiento, este es compartido y repartido entre todos los miembros en base a sus necesidades para tomar decisiones que generen un mayor valor agregado para la empresa.

Rodríguez (2006) agrupa la importancia y ventajas de la Gestión del Conocimiento en resultados del proceso, resultados organizativos, los usos de la gestión del conocimiento y las razones para adoptar la gestión del conocimiento:

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación,	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar la venta.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Diminuir el tiempo de propuestas.	Diminuir los costos.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visible.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			
<b>Principales usos de la GC (¿para qué?)</b>			<b>Principales razones para adoptar la GC (¿por qué?)</b>	
Capturar y compartir buenas prácticas.			Retener los conocimientos del personal.	
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional			Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes.	
Gestionar la propiedad intelectual.			Proporcionar espacios de trabajo.	
Realzar las publicaciones web.				
Reforzar la cadena de mando.				

Figura N°18: Ventajas de la Gestión del Conocimiento

Fuente: Rodríguez (2006)

### 2.2.11 Consecuencias de no contar con Gestión del Conocimiento

(Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) las consecuencias que sufren las organizaciones al no contar con un sistema de Gestión del Conocimiento son muchas, las cuales perjudican el quehacer diario de las organizaciones, tal como se muestra en la siguiente figura:

No conocimiento	Consecuencias
1. Reperición de errores	
2. No se comparten ideas ni las buenas prácticas.	Errores, ineficiencias, riesgos de actuación, problemas de calidad, plazos más largos y costes duplicados.
3. Conocimiento crítico en primera persona.	
4. Repetición de trabajos, actividades, proyectos...	Frustración en los empleados.
5. El conocimiento no está en el lugar ni en el momento necesario.	Pérdida de oportunidades y riesgo de continuidad de las actividades.
6. La empresa aprende con lentitud.	
7. Los empleados no pueden acceder a la información necesaria ni a las personas que saben.	Deterioro de la relación con el cliente, proveedores y empleados.
8. Deficiente transmisión de información.	Retraso en el desarrollo de los productos.
9. Escasa documentación de actividades críticas.	
10. Desconocimiento del conocimiento clave para la compañía.	Enfoque incorrecto en las actividades de negocio.

Figura N° 19: Consecuencias de no contar con Gestión del Conocimiento

Fuente: Jericó (2008)

### 2.2.12 Tecnologías que viabilizan la gestión de conocimiento

El uso de las TIC facilita los procesos de gestión de conocimiento debido a sus facilidades en cuanto a disponibilidad, confiabilidad, integridad y procesamiento automatizado. En esta sección se analizan las tecnologías aplicables en el contexto de la universidad.

A-Sitio web. Dentro de las tecnologías actualmente disponibles para potenciar un sitio web, se considera el uso de:

1. Chats, que permiten la comunicación sincrónica con las personas conectadas al sitio web.

2. Correo electrónico, para la comunicación asincrónica y masiva entre todos usuarios, permitiendo la organización de grupos de usuarios.
3. Motores de búsqueda, para automatizar y personalizar los procesos de búsqueda de la información y documentación disponible en el sitio web.
4. Sindicación de contenidos (RSS), que consiste en suscripciones al sitio web, de manera que si este publica algún contenido nuevo, los interesados puedan recibirlo inmediatamente.
5. Tecnología push, que consiste en enviar al usuario la información que necesita evitando que el mismo lo busque en la web.
6. Agentes inteligentes, disciplina de la inteligencia artificial que permite que agentes de software se adapten y personalicen de acuerdo al comportamiento del usuario (el software identifica los gustos y preferencias del usuario y organiza la información de acuerdo a las preferencias de cada usuario).

B-Sistemas para compartir conocimiento de forma colectiva, permiten trabajar con el conocimiento de forma colectiva, entre las aplicaciones disponibles se considera:

1. Foros, es una aplicación web que da soporte a discusiones u opiniones en línea. Un foro dinámico se convierte en un repositorio de conocimiento.
2. Blogs o bitácoras, es un sitio periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores. Pueden ser utilizados por las organizaciones como medio para compartir opiniones sobre las especificaciones de proyectos.
3. Wiki, consiste en un sitio web colaborativo que permite la edición de contenidos por varios usuarios.

C-Bases de datos y herramientas datamining. Las bases de datos y herramientas datamining son ampliamente utilizadas para analizar la información almacenada, proporcionando soporte para la toma de decisiones. Las bases de datos y repositorios, almacenan conjuntos de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenado sistemáticamente para su posterior uso. Por otra parte, el datamining (minería de datos), se centra en analizar un volumen de datos mediante técnicas de selección y filtrado que se utiliza dentro de los programas de gestión de conocimiento como soporte a la toma de decisiones.

D-Aprendizaje basado en el ordenador. Actualmente existen diversas herramientas para el desarrollo de aprendizaje e-learning, algunas con costo y otras soluciones basadas en software libre. Dentro de la clasificación de herramientas e-learning, se identifican dos tipos de plataformas: las plataformas para la gestión de aprendizajes (LMS por sus siglas en inglés) y las plataformas para la gestión de contenidos (LCMS). La diferencia entre ambos es el punto de atención, el LMS se centra en la gestión administrativa y el rendimiento del estudiante y el LCMS pone énfasis en la gestión de contenidos. Otros investigadores resaltan la necesidad de ampliar el e-learning incorporando sistemas e-training (entrenamiento electrónico) debido a limitaciones identificadas en las herramientas e-learning.

E-Gestión de flujo de trabajo (workflow) y gestión documental. Las herramientas workflow permiten definir los tiempos permisibles para la realización de tareas, proveen a los usuarios información instantánea sobre el estado de cualquier proceso, asegurar la consistencia y confiabilidad cada vez que se ejecuta un proceso, reducción del consumo de papel, mejorando la eficacia en el desarrollo de procesos.

F-Trabajo en grupo (software colaborativo). Groupware, es una tecnología de colaboración para los grupos de trabajo definidos físicamente y lógicamente, permite compartir

documentos vía red con funciones para el control de acceso, control de cambio y seguridad.

## **1. Teoría de la Variable Dependiente: Competitividad**

### **1. Relevancia de las personas en las organizaciones**

(Delgado, 2009) El éxito de la organización, el logro de sus objetivos, e incluso su sostenibilidad en el tiempo dependen, en gran medida, de la gente que la conforma. La superación de objetivos va más allá de la fuerza laboral impresa en las manos de los trabajadores, de la división de trabajo, la coordinación de esfuerzos, y del acuerdo y colaboración entre sus miembros. Gran parte de este éxito se basa en el conocimiento y la experticia de los colaboradores de la organización.

Son estas personas las únicas capaces, mediante su capacidad de aprendizaje, de cambio e innovación, de enfrentar la transformación constante de un mundo globalizado. Peter Drucker, citado por (Chiavenato I. , 2012) en su libro *Post Capitalist Society*, señala que los medios de producción ahora están en la cabeza de los trabajadores y no en sus manos, de allí que el factor humano sea el capital más valioso y de mayor relevancia hacia la excelencia de la organización. Por esta razón, desde la perspectiva de la investigadora, el propiciar el desarrollo de mayores competencias en las personas es el desafío de los encargados de gestionar personas.

Si bien el gestionar personas es de vital importancia para las organizaciones, es asimismo, crucial, gestionar a las personas adecuadas para que logren aportar el diferencial necesario para la organización específica. Según (Chiavenato I. , 2012) una de las consideraciones, a tener en cuenta al gestionar personas, es el talento, aspecto que representa una fuerte tendencia en la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad, pues tener personas en la organización con talentos, significa haber adquirido un tipo particular de persona que posee

un diferencial competitivo que la valore de manera individual desde cuatro aspectos esenciales: Conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

Así, él asocia el concepto de talento humano con el de capital humano, considerándolo el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar competitividad y éxito (Chiavenato I. , 2012).

Del mismo modo, el autor plantea un desafío para la organización, como un todo que debe saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, auditar y retener ese activo de tanta importancia para las organizaciones.

(Alles C.Martha, 2011) desde otro ángulo, el de las nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos, también destaca la importancia de las personas y del capital humano para el éxito de la organización. Pone como centro de la gestión de personas-generadoras del capital humano- al talento como resultado de la interacción de los conocimientos y de las competencias como apreciamos en la Figura N° 21 y confiere vital importancia a la motivación del individuo.

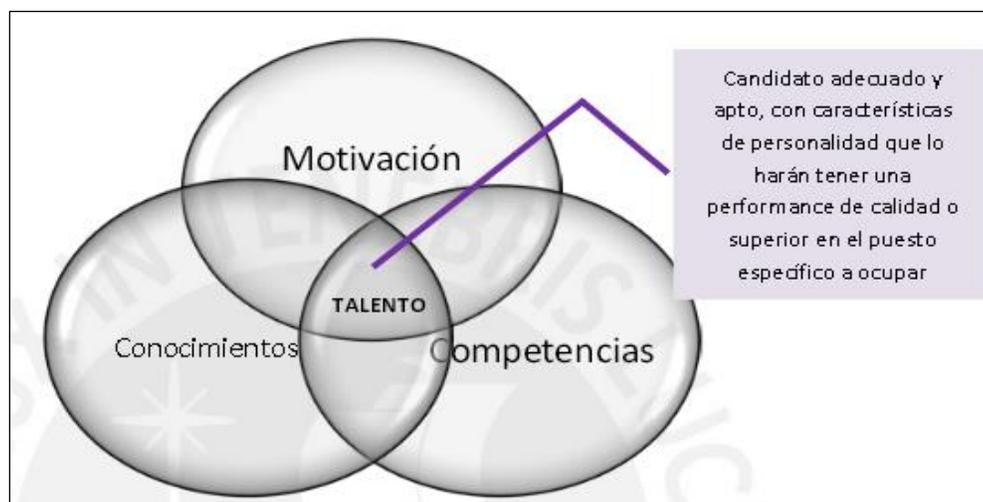


Figura N°20: Gestión de personas

Fuente: (Alles C.Martha, 2011)

(DOLAN, 2007) Destaca la necesidad de la organización de ubicar al candidato más apto, para lograr alcanzar sus objetivos. Además hace más compleja esta perspectiva de gestión al afirmar que las organizaciones alcanzan sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional. Este sistema es el responsable del manejo y desarrollo de las variables humanas y organizacionales con los cuales, la organización logra o no sus objetivos.

### **2.3. Definición de Competencia**

Cowling (1997) define la competencia de la siguiente manera:

Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales.

Levy (1997) plantea seis acepciones de la palabra competencia, y menciona sus respectivos ejemplos:

1. Como autoridad: estar bajo la competencia de alguien; la competencia del caso entra dentro de mi jurisdicción.
2. Como capacitación: es un incompetente porque no está preparado; demostró su competencia lingüística hablando inglés.
3. Competición: se están poniendo a prueba a través de la competencia; gracias a la competencia disminuyen los precios.
4. Calificación: lo contratamos por su competencia profesional; a competencias iguales, retribuciones equivalentes.

5. Incumbencia: tales asuntos son de mi propia competencia; estamos ampliando nuestro ámbito de competencias.
6. Suficiencia: han certificado su competencia laboral para su puesto; si le quitan esas competencias, el puesto pierde status.

Según Gramigna (2002) nos dice sobre competencias lo siguiente:

1. Se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:
2. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
3. Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
4. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

## **1. Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

1. Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
2. Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
3. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

## **2. Análisis de los puestos de trabajo**

(Saltos Holguin, 2015) Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

1. Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
2. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

## **3. Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

#### 4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

##### 2.3.3 Tipos de competencias

Con relación a los tipos de competencias, Mertens (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar competencias simples y complejas según su estructura y competencias actuales y potenciales según el carácter temporal.

(Gallegos Franco M. , 2007)hace una clasificación de las competencias, es importante conocer que existen diversas tipologías de competencias, dentro de las cuales se pueden encontrar:

1. **Básicas:** las capacidades indispensables para funcionar en una sociedad actual.
2. **Ciudadanas:** Son capacidades que permiten a la persona adecuar su comportamiento individual a leyes y convenciones sociales que son compartidas por la mayor parte de los grupos cívicos.
3. **Académicas:** Son capacidades para aprender en las formas previstas por los sistemas educativos (incluyen o se traslapan con las básicas).
4. **Individuales:** La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto y refleja las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

5. **Profesionales:** Es la capacidad genérica para desempeñar exitosamente un conglomerado de funciones con el soporte teórico de una o más disciplinas, juntas constituyen lo que se conoce como Perfil Profesional.

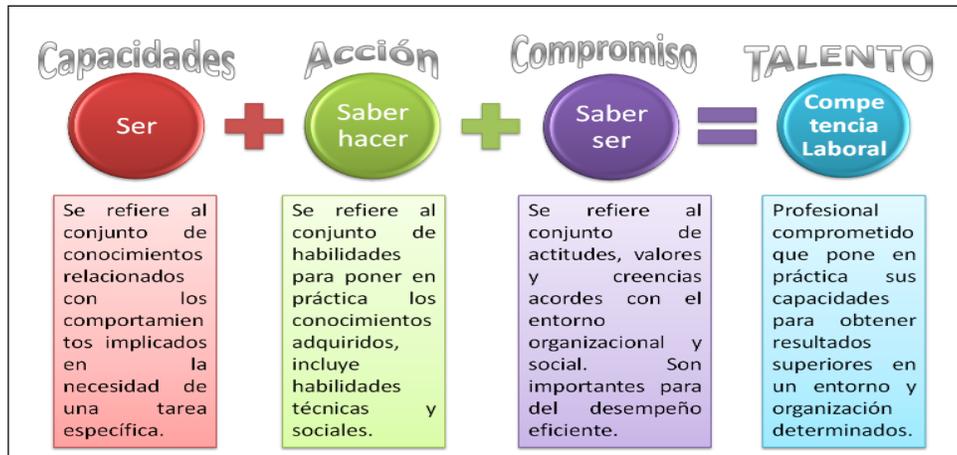


Figura N°21: Aspectos requeridos para el desarrollo de una competencia

Fuente: Jericó (2008)

De igual manera, Jericó (2008), señala que el nuevo perfil del profesional que requieren las organizaciones, girara en torno al compromiso en el desarrollo y puesta en práctica de sus capacidades, mismas que le permitirán obtener resultados superiores dentro de un entorno y organización determinados.

### 2.3.4 Las competencias laborales

Spencer (1993) presenta el análisis de 650 puestos de trabajo, resultantes de 20 años de investigación; de los cuales se logró desarrollar un esquema completo sobre la implantación de un Modelo de competencias para una organización.

Asimismo; introduce por primera vez, el “Modelo del Iceberg”, donde gráficamente divide las competencias en dos grandes apartados: Las más fáciles de detectar o visibles, que

incluyen las destrezas y conocimientos y, las más difíciles de identificar o no visibles, que abarcan el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad



Figura N°22: Modelo del Iceberg

Fuente: Alles (2011)

De igual manera, Goleman (1998) describe que después de tener acceso a directores empresariales y empleados de más de 500 empresas a nivel mundial; determinó que las aptitudes que definen a los trabajadores más competentes desde los puestos más modestos hasta los altos cargos directivos, no es el coeficiente intelectual, ni los diplomas universitarios, ni la pericia técnica, sino la inteligencia emocional. Con esta sentencia, Goleman (1998) demuestra que la autoconciencia, la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, la integridad, la habilidad para comunicar, y la pericia para iniciar y aceptar

cambios; son las competencias más relevantes en el ámbito laboral. Desde su perspectiva, una competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

### 2.3.5 Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos

De acuerdo con Alles (2011), a medida que se asciende o desciende de la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar de grado en el cual son necesarias. Describe que así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que las poseen.

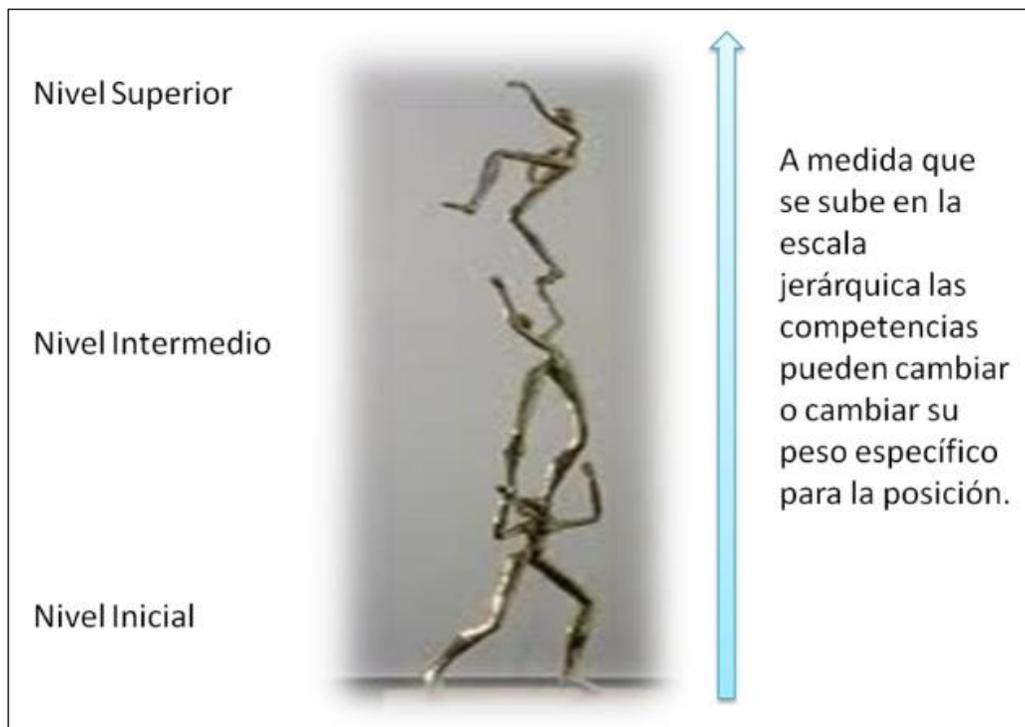


Figura N°23: Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos.

Fuente: Alles (2011)

### 2.3.6 Establecimiento del Grado de competencia

Una vez que se ha identificado la competencia que se desarrollará, es necesario determinar el nivel o grado de posesión de la misma. En este sentido, Alles (2011) asegura que además de definir la competencia para su entendimiento universal dentro de la organización, es necesario fijar los distintos grados o niveles de posesión a través de frases explicativas.

Por ejemplo:

<p><b>GRADO A</b></p> 	<p><b>Alto.</b></p> <p>Competencia altamente demostrada en la práctica.</p> <p>Competencia desarrollada en un grado superior (fortaleza).</p>
<p><b>GRADO B</b></p> 	<p><b>Bueno.</b></p> <p>Competencia que es aprovechada como recurso en algunas ocasiones pero no está totalmente desarrollada.</p> <p>Posee potencial para desarrollar la competencia.</p>
<p><b>GRADO C</b></p> 	<p><b>Mínimo necesario.</b></p> <p>Posee el requerimiento estándar o mínimo deseado para desarrollar efectivamente sus labores.</p>
<p><b>GRADO D</b></p> 	<p><b>Insatisfactorio.</b></p> <p>No cubre la competencia. Requiere apoyo y capacitación para desarrollar esta competencia.</p>

Figura N°24: Apertura en niveles de una competencia

Fuente: Alles (2011)

### 2.3.7 Definición de Competitividad

Porter (2002) define la competitividad de la siguiente manera:

Una localización como la productividad que pueden alcanzar las empresas ubicadas en ese lugar. Utiliza esta definición para entender los elementos que sustentan la prosperidad

económica sostenible de un sitio específico, que puede ser un país, una región, una ciudad o un clúster.

Berumen (2006) define la competitividad como la capacidad de las empresas para competir en los mercados y en base a su éxito ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer, generar valor para los accionistas y riqueza para la sociedad.

Reig (2007) define la competitividad como la habilidad de las compañías, industrias, regiones, naciones y regiones supranacionales de generar, a la vez que se ven expuestas a la competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo.

### **2.3.8 Vínculo entre la Innovación y la Competitividad**

(Jericó, 2008) nos dice que cuando apareció el libro *Competitive Advantage*, de Porter, quienes estaban involucrados en el proceso de planificación en las empresas percibían que, para implementar lo que el libro proponía, era necesaria una inversión considerable de tiempo en investigación, que permitiera descubrir las percepciones del consumidor y reunir datos sobre los competidores, los segmentos de la industria y las cadenas de valor en tiempos en los que las presiones por mayores ganancias eran altas.

Entonces, aún no se percibía como importante la relación entre la innovación y la gestión administrativa (lograr ventajas competitivas), ni como generadora de ingresos y crecimiento.

El primer factor tiene que ver con la posibilidad de que la innovación pueda ser imitada. Mientras menos imitable sea ésta, más duradera será la gestión administrativa. La imitabilidad de la novedad no está, solamente, referida al nuevo producto o servicio que se oferta. Es importante tomar en cuenta la configuración de la estrategia que ha hecho posible el lanzamiento. Desde esta perspectiva, un vínculo importante entre ésta y una gestión

administrativa sostenible tiene que ver con la forma en la que dicho proceso innovador encaja con otros aspectos de la configuración estratégica de la empresa. Si la innovación se lleva a cabo de una manera en que complementa y aprovecha las competencias que posee la empresa como resultado de su estrategia, es más probable que conduzca a una gestión administrativa, con claras ventajas competitivas.

Si, por otro lado, las actividades de innovación enfatizan de manera disfuncional algunos elementos de la estrategia a expensas de otros, reduciendo de esta manera la integridad estratégica de la misma en el largo plazo, esta desalineación puede inhibir su habilidad de crear una ventaja competitiva.

Sin embargo, es oportuno anotar que las innovaciones exitosas pueden generar la necesidad de cambios en los procesos, la organización y en el mantenimiento de la configuración de la estrategia existente. De esta manera, el éxito de las innovaciones que desarrolla la empresa puede desencadenar el cambio en su patrón estratégico, así como en su modelo de negocios. Ello es posible porque nuevas habilidades, estructuras, preferencias y relaciones son, frecuentemente, requeridas para aprovechar al máximo el éxito de la innovación.

En otras palabras, el éxito al innovar y la consecuente necesidad de aprovecharlo al máximo generan incentivos para el cambio. El reto al que deben hacer frente las empresas es saber qué cambiar y cuándo. Las actividades de innovación cuyos incentivos permiten a las empresas adoptar las mejores decisiones en cuanto a los cambios que deben realizar incrementan las probabilidades de crear gestión administrativa con claras ventajas competitivas.

Resumiendo, el uso efectivo de la innovación para obtener gestión administrativa con ventajas competitivas depende de la habilidad con la que la empresa puede mantener el núcleo de su estrategia ante la necesidad de cambios que esta trae. Asimismo, el poder ser

lo suficientemente flexible para incorporarlos en la misma. Depende también de su habilidad para dirigir la atención hacia las características deseables de los productos y de las actividades de servicios que se están innovando, evitando invertir en aquellas que, si bien pueden ser altamente creativas, no son relevantes.

Finalmente, mantener aprendizajes, capacidades y actividades de soporte que permitan aprovechar al máximo los resultados de las innovaciones.

### **2.3.9 Definición de Innovación**

(González., 2003) define la Innovación como:

El resultado de un proceso empresarial que finaliza con el éxito en la aplicación de un invento o idea, permitiendo hacer algo que antes no era posible o, al menos, no tan bien o tan eficientemente, e implicando, por tanto, un auténtico progreso tecnológico, social y económico.

Desde una perspectiva general, comprende desde el desarrollo de nuevos productos y de nuevos procesos productivos hasta los cambios en los enfoques de marketing, nuevas formas de distribución, o incluso nuevos sistemas de dirección o formas organizativas.

En consecuencia, se pueden señalar varios aspectos que permiten destacar la relevancia competitiva de la innovación. En efecto, la capacidad de competir de la empresa ante el actual entorno turbulento, sujeto a cambios constantes e imprevisibles, se apoya, cada vez más, en la introducción de prácticas novedosas en el mercado, es decir, en la realización de innovaciones.

(Bueno, 2002) las empresas debe llevar a cabo dos tareas fundamentales en relación a sus recursos y capacidades: desde una perspectiva estática, explotar la actual dotación de recursos para aprovechar oportunidades presentes; y desde un punto de vista dinámico,

acumular o desarrollar nuevos recursos para aprovechar las oportunidades futuras, pensando en las ventajas competitivas del mañana. En este sentido, el aprendizaje y el conocimiento deben considerarse como variables estratégicas, ya que juegan un papel fundamental para la acumulación y desarrollo de nuevas capacidades.

Además, debemos tener en cuenta que la mejora de las capacidades actuales también va a ser fruto de ese aprendizaje permanente dirigido a crear nuevo conocimiento. De esta forma, el estudio de los procesos de aprendizaje organizativo y de gestión del conocimiento aparece como aspectos fundamentales.

La acumulación y desarrollo de la capacidad de innovación tecnológica de la empresa no es ajena a esta realidad.

Nonaka et al. (1995) indican que la innovación continua de la empresa va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de crear. Esta relación la expresan a través de la Figura N°19:



Figura N° 25: Relación entre innovación y competitividad

Fuente: (Nonaka, & Takeuchi, 1995)

Ciertamente, la mejora y desarrollo de la capacidad de innovación va a demandar el incremento de la base de conocimientos de la empresa.

Además, esos conocimientos necesarios pueden ser de diversos tipos. Por ejemplo, la empresa debe conocer en todo momento las necesidades del mercado, en tanto que cualquier innovación solamente tendrá éxito si se adecúa a los requerimientos de los clientes. Además de este conocimiento del mercado, la empresa debe conocer, como ya comentamos, las tecnologías disponibles que pueden mejorar su capacidad de innovación.

### **2.3.10 Importancia de la Innovación**

(González., 2003) menciona lo siguiente:

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. La Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra.

Además, la innovación esta ligada a todos los niveles de competitividad y se puede aplicar en cualquiera de éstos. Ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la

innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

### **2.3.11 Compromiso Organizacional**

Según Chiavenato (2004) señala que el compromiso organizacional es la voluntad para hacer grandes esfuerzos en favor de la organización que la emplea. Voluntad que se fortifica con prácticas que no adelgacen el número de personal, ya que esta situación es percibida como contraria a los incentivos y a las medidas de participación e involucramiento que tanto se propone.

(Alles C.Martha, 2011) menciona lo siguiente:

Hay más elementos que hacen más consistente la propuesta de generar un compromiso de los colaboradores, pues señala que el compromiso es también competencia del colaborador, siendo ésta una capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización. A ello le suma la capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de objetivos de la organización, todo ello enmarcado en una gestión por competencias.

Es pertinente mencionar que este es un gran reto porque estamos ante nuevas formas de trabajo y debemos asumir la rotación constante de los empleados como parte de las nuevas políticas empresariales y también la evaluación constante de los colaboradores, bajo el genuino interés de buscar nuevas ofertas laborales.

Nuestro país no es la excepción ante dichas formas de empleo, en cuanto los sobrecostos laborales son muy altos y la legislación laboral es poco promotora para mantener empleados de manera permanente o estable.

Más aún, cuando existen controles de cumplimiento de las leyes laborales que no son sostenibles en el tiempo y generan una competitividad desleal entre las empresas que

cumplen las normas y las otras que no, permitiendo que las segundas tengan más réditos, por lo menos a nivel económico.

El compromiso organizacional se ve consolidado cuando existe una comunión entre el colaborador y el empleador basado en la identificación.

### **2.3.12 Importancia del compromiso organizacional**

(Alles C.Martha, 2011) menciona lo siguiente:

La eficacia organizacional depende en gran medida de la consecución de los objetivos organizacionales. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa puede emularse, salvo el capital humano con el que se cuenta.

Lo que se acrecienta cuando se relaciona con la organización educativa, en que los docentes son actores preponderantes en la misión central de cualquier escuela basada en la sólida formación integral del educando.

El éxito organizacional puede estar representado y entendido de diferentes maneras y a su vez desde diversas perspectivas. Lo ideal es que todos compartan la misma visión en que sustenten el éxito. Por lo tanto, el compromiso organizacional es importante para que la organización alcance el éxito esperado basado en la productividad de los colaboradores.

Cuesta (2002) manifiesta que en la actualidad y cada vez más en el futuro, el compromiso organizacional de las personas constituirá un activo muy importante, aún cuando no se especifique directamente en los estados financieros. A ello, hay que sumarle el alto costo de rotación de los trabajadores que implica el haber invertido en que el colaborador aprenda el sistema de trabajo encomendado a través de las etapas de inducción y capacitación.

Al respecto, la gestión del conocimiento debe revitalizarse de la acumulación y divulgación de todo el capital que poseen los trabajadores a nivel cognitivo, a nivel de experiencia y cómo no, a nivel axiológico. Estos factores contribuirán sosteniblemente al desarrollo de

cualquier organización; en tal sentido, si el trabajador aprende y luego se va, no solo invertiremos en la nueva persona que se integre a la empresa sino que además la competencia puede apoderarse de un valioso capital.

### **2.3.13 Componentes del compromiso organizacional**

Cuesta (2002) menciona en su estudio la adopción de tres perspectivas diferentes en la conceptualización del término “compromiso organizacional”, las cuales son:

1. **Perspectiva de intercambio:** resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el colaborador.
2. **Perspectiva psicológica:** sujeta a la identificación del empleado con los valores y objetos de la organización, su deseo por contribuir en que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización.
3. **Perspectiva de atribución:** en que el trabajador se obliga voluntaria, explícita e irrevocablemente a pertenecer a la organización y participar de todos los actos que ello conlleva.

### **2.3.14 Compromiso y valores organizacionales**

Según Cuesta (2002); el verdadero elemento estratégico que da energía a todo este andamiaje de innovaciones y cambio de actitud se centra en la misión, visión y los valores organizacionales. Cuando estos cobran verdadero involucramiento en los empleados, se puede decir que gracias al compromiso, estos son el norte en su actuar o también, que gracias a los valores que van a la par de las expectativas del trabajador y guardan los principios éticos, consiguen ganar adeptos que se comprometan con una causa justa y conveniente.

### **2.3.15 La motivación como elemento de la ventaja competitiva**

Porter (2002) menciona lo siguiente:

Al igual que la capacitación, la motivación es una gran herramienta para conseguir ventajas competitivas dentro de este mercado actual tan competido y en el que todos buscan diferentes maneras de posicionarse como el mejor.

Es interesante observar como hay personal dentro de una empresa que tenga esa motivación para salir adelante, para seguir escalando dentro de ésta, para lograr todos los objetivos que se persiguen y hasta para desarrollar ideas que ayuden a la empresa a sobresalir de la competencia.

Por tal motivo, las empresas deben apoyarse de la motivación para que junto con ésta se logren obtener múltiples beneficios, tanto para esta como para su personal. Considero de suma importancia que se realicen constantemente programas motivacionales a las personas que conforman una empresa, sin importar la jerarquía, para lograr estimularlos y que así desarrollen diferentes tipos de actitudes positivas para engrandecer la organización.

El punto de partida es que la motivación es un rasgo personal, es decir, que algunas personas la tienen y otras no, en realidad algunos administradores llaman perezosos a los empleados que padecen de carácter de motivación. La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Es por eso que las empresas deben de prestar especial atención en este aspecto y aplicar sistemas de incentivos y motivadores efectivos que les permita acrecentar la autoestima es sus colaboradores, mejorar la productividad, aumentar utilidades en las organizaciones, etc., porque hoy en día las organizaciones requieren de individuos con actitudes propias y positivas que les permitan desarrollar sus actividades adecuadamente.

Debemos de tomar medidas que sean necesarias para crear un ambiente de trabajo que estimule y motive a los integrantes de la organización entre sí y consigo mismos. Si cada

uno de los integrantes se siente auténticamente motivado, será un factor multiplicador de motivación y el clima laboral que tendremos será adecuado para que nuestras expectativas de excelencia se hagan realidad.

Para lograr esta tarea es importante contar tanto con motivadores tangibles como los que no lo son, ya que estos son parte fundamental del desarrollo del empleado, la permanencia del mismo dentro de la empresa, así como también un mejor desempeño.

Un empleado que se siente motivado, se identifica con el objetivo de la empresa, y trabaja para que ésta lo logre. El personal que se no siente motivado trabajará sin aportar mayores beneficios para su sector e incluso sin llegar a alcanzar los mínimos objetivos de rendimiento del mismo.

Los premios y los reconocimientos que reciben los empleados por parte de la empresa conjuntamente con el trabajo realizado por el empleado, demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la empresa. Los primeros ofrecen su aportación, esfuerzo y trabajo, altamente valiosos para los objetivos de la producción y los segundos, dan estímulos a manera de pagos por los servicios prestados. Dentro de la empresa los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados. Cuando éstos sienten justa esta retribución, se establece un equilibrio entre contribuciones y estímulos y esto constituye también a la satisfacción del patrón. Así puede decirse que la empresa trabaja con éxito.

Y este éxito se ve reflejado en el momento de la competencia diaria. Por tal razón es de gran importancia que las empresas no sólo se limiten a querer obtener utilidades sin poner atención a su recurso humano, ya que los empleados son parte de la empresa y antes que todo son personas que buscan satisfacer sus necesidades y obtener beneficios del trabajo. Es

necesario que el patrón conozca lo que mueve la acción humana o en este caso la de sus trabajadores.

En conjunto la capacitación y la motivación son herramientas esenciales que son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de toda organización, para que éstas puedan conseguir todos sus objetivos planteados y sobre todo puedan mantenerse dentro de la competencia en el mercado y no se queden estancadas en el camino de la lucha constante por posicionarse como la mejor. Con estas dos herramientas podemos lograr mayores conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y demás características en nuestros trabajadores, y esto hace que nuestro recurso humano sobresalga y se diferencie del personal de nuestra competencia. Todas estas características son difíciles de imitar por nuestros competidores por lo que esto nos genera una ventaja competitiva por sobre todas las demás organizaciones. Para concluir podemos decir que el recurso humano juega un papel muy importante para el éxito empresarial.

### **2.3.16 Definición de Motivación**

Chiavenato (2000) la define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que este viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

### **2.3.17 Proceso de la Motivación**

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos. Quinta Edición, 2000) los seres humanos son motivados por una gran variedad de factores. A un individuo le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades o deseos sociales y las de seguridad. Sin

embargo los deseos humanos están cambiando permanentemente. Lo que hoy motiva a alguien podría no hacerlo mañana. Entender el concepto de las necesidades o las carencias es importante para tratar el comportamiento humano en las organizaciones.

La mayor parte de las teorías exponen que el proceso de motivación está dirigido al logro de las metas o la satisfacción de las necesidades.

Las metas son los resultados que la persona busca y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Las necesidades humanas disminuyen cuando se alcanzan las metas deseadas. Las metas pueden ser positivas, como el caso de elogio, el reconocimiento, el interés personal, el aumento de sueldo o la promoción, o pueden ser negativas, como son las críticas, el desinterés personal, las amonestaciones y la ausencia de promociones.

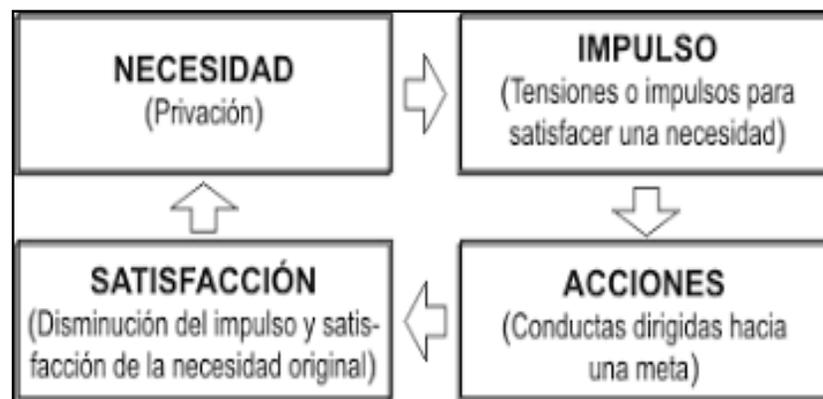


Figura N°26: Proceso simple de la motivación

Fuente: (Gallegos Franco M. , 2007)

### 2.3.18 La capacitación como elemento de la competitividad laboral

Según Porter (2002), señala lo siguiente:

Pocas veces tomamos en cuenta otras herramientas que pueden ser de gran ayuda para lograr obtener una ventaja competitiva como es el enfocarnos hacia nuestro capital humano ya que éstos tienen un gran número de características como son la experiencia, el

conocimiento, las habilidades, las actitudes, la lealtad, el compromiso, entre otras más, que hacen que estos sean uno de los recursos mas importantes con los que posee la empresa.

Por ello es importante poner atención en éstos, ya que una forma para poder obtener ventajas competitivas es contando con personal altamente calificado que tenga diferentes habilidades para desarrollar actividades que ayuden en la innovación constante de la empresa. Los individuos que integran el factor humano en una empresa son un capital que no puede ser descuidado, por lo tanto se les debe ayudar en su crecimiento profesional y personal. Las empresas no pueden darse el lujo de desperdiciar su factor humano, ya que este constituye un aporte valioso en su crecimiento y desarrollo, por lo tanto se les debe proporcionar todos los medios requeridos para que se obtenga de este recurso resultados que la favorezcan.

La formación de los recursos humanos en una empresa muchas veces es el principal activo, ya que mientras el producto, la tecnología y sistemas son susceptibles a imitar y superar; mientras que la cultura, los valores y la formación de competencia en la gente son sin duda el elemento competitivo más difícil de igualar por la competencia.

Por tal motivo la capacitación es un recurso el cual nos ayuda a poder conseguir diferentes capacidades y actitudes que requerimos en nuestro personal, por medio de la aplicación de distintas técnicas y métodos, considero que esta herramienta es de gran potencial para el desarrollo de nuestro personal.

Además de que no sólo genera ventajas competitivas para la empresa, sino también, a nuestro personal en su vida diaria y para poder seguir escalando dentro de la empresa.

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas, ya que una empresa que cuente con un conjunto de conocimientos y experiencia que le dan ventaja sobre sus competidores, y es aquí donde la capacitación desempeña una

función central ya que esta ayuda a reforzar estas capacidades, convirtiéndose así en la columna vertebral de la instrumentación de estrategias de una empresa, ya que es un medio que permite mejorar la competitividad de éstas.

En la actualidad la capacitación es utilizada por un mayor número de empresas, ya que éstas han reconocido que la capacitación les ayuda a enseñar aptitudes mas extensas a los empleados que incluye actividades para solucionar problemas, mejorar la comunicación y para formar equipos, además de aprovechar el hecho de que ésta contribuye a mejorar el compromiso del empleado.

Por lo anterior se puede decir que invertir en el personal es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los esfuerzos de cambio que se presenta en las organizaciones, mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc. los beneficios son mutuos; pues mientras los colaboradores satisfacen sus propias necesidades, ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Actualmente la capacitación es parte integral de un programa amplio de administración de la calidad, que también se enfoca en el desempeño humano, mediante la creación y diseño de programas de capacitación, que sean aptos para promover un trabajo de calidad, además de que les permite generar potencialmente mayor productividad, tomando en consideración estos aspectos los gerentes están obligados a considerar las necesidades de su recurso humano que les permita una adecuada toma de decisiones para elegir el curso de acción que más le convenga a la organización.

Como administrador debemos contar con una gran visión para poder sacar partido de todos los recursos con lo que cuenta una empresa y utilizarlos a nuestro favor para sobresalir en el

mercado, que en la actualidad se encuentra ya tan competido, que si no nos renovamos constantemente, podemos quedar en el olvido de nuestros clientes y ser un blanco fácil para nuestra competencia.

Para finalizar, es importante destacar que la capacitación es un proceso que puede ser aplicable a todo tipo de empresas, sin importar su tamaño, ya que la preparación del personal es una necesidad que se presenta constantemente en cualquier organización.

### **2.3.19 Definición de capacitación**

Grados (2011) define a la capacitación como un proceso de enseñanza aprendizaje cuyo objetivo es generar un aprendizaje efectivo, es decir, una modificación más o menos permanente de la conducta y actitudes de los individuos.

En cuanto a las características más salientes de la capacitación, Grados (2001) señala que al trabajar con personas en edad adulta, es necesario tener en cuenta, antes de llevar a cabo cualquier intento de formación, la manera en que esta población aprende de manera efectiva y en qué contextos específicos puede hacerlo. De este modo, el autor menciona algunos aspectos fundamentales para lograr un aprendizaje efectivo o, dicho de otro modo, una capacitación exitosa.

#### **1. En primer lugar:**

Expone que es fundamental tomar en cuenta el hecho de que los adultos aprenden mejor actuando, es decir, poniendo en práctica activamente los conocimientos impartidos.

**2. En segundo lugar:**

Menciona la importancia de realizar la capacitación en un ambiente informal porque esto proporciona mayor comodidad y reduce la ansiedad que genera la idea de hacer las cosas mal frente a otros adultos.

**3. En tercer lugar:**

Refiere que los individuos captan mejor la información si ésta es proporcionada por un canal sensorial como la vista, a diferencia de si se imparte por medios expositivos solamente. Además, explica la importancia de reforzar continuamente todas las conductas acertadas, a fin de generar un sentido de satisfacción y de motivar a los participantes del entrenamiento a seguir adelante con el mismo.

Y en cuanto a este último punto, que es la motivación, enfatiza la necesidad de que los adultos estén motivados en participar de las actividades organizadas de aprendizaje a partir de la idea de que esto les ayudará a resolver algún tipo de necesidad personal, social o profesional.

Siendo clave que los objetivos globales de cualquier capacitación sean correspondientes con los intereses dominantes de los participantes para que estos estén convencidos de que el aprendizaje les va a ser de alguna utilidad y así participen voluntariamente.

**2.3.20 Objetivos de la Capacitación**

Según Robbins (1998), nos plantea que establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
4. Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
5. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
6. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
7. Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

### **2.3.21 Beneficios de capacitar**

Reza (2006) nos ilustra acerca de los beneficios de capacitar y afirma que la capacitación, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación

de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados competitivos que llegaron para quedarse.

Para complementar lo expuesto, citamos a Dessler (2001), quien cita los siguientes beneficios del proceso de capacitación:

1. Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
2. Produce actitudes más positivas entre los trabajadores.
3. Aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros.
4. Eleva la moral del personal.
5. Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
6. Crea una mejor imagen de la empresa.
7. Facilita que el personal se identifique con la empresa.
8. Mejora la relación jefe-subordinados.

### **2.3.22 El Proceso de la Capacitación**

Grados (2011) señala que la necesidad de capacitar el capital humano es común a todas las organizaciones, ya que es en extremo difícil hallar personas que se ajusten perfectamente a los requerimientos de un puesto, tanto en lo referente al nivel de conocimientos y de experiencia, como al nivel actitudinal. Así, la capacitación responde a la necesidad de cubrir una carencia específica, al desarrollar, adecuar, complementar o actualizar las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores, a fin de que se adapten mejor

al contexto específico de sus organizaciones y de que incrementen su desempeño y productividad.

Reza (1995) señala un método de cuatro pasos, aplicable para cualquier caso al realizar un “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”, paso fundamental para decidir si la capacitación es pertinente y necesaria. Primero se define la situación ideal de un puesto, de un grupo o de un equipo, según sea necesario. Después, se debe obtener información básica, a partir de los instrumentos que se consideren pertinentes, sobre su situación actual o real y se comparan ambas situaciones, a fin de descubrir los obstáculos que no permiten alcanzar el desempeño ideal.

Blake (2000) menciona ante esto, que es importante tener en cuenta que los obstáculos no serán siempre necesariamente materia de capacitación, por lo que hay que determinar si los motivos no son otros (disconformidad de la persona, conducción débil, insatisfacción salarial, crisis personales, otras prioridades, falta de motivación, etc.), ya que cuando se intenta compensar con capacitación otro tipo de carencias no se obtiene resultado alguno. Por último, se deben determinar con precisión cuáles son las necesidades de capacitación existentes, que serán las que determinen el punto al que se busca llegar por medio de la capacitación y de cierto modo, del que se debe partir para establecer los contenidos de la misma.

Para poder determinar estas necesidades, es fundamental saber que en el análisis pueden surgir, según Blake (2000), tres clases de necesidades distintas, que se pueden diferenciar por su causa de aparición. El primer tipo son las:

1. Necesidades de Capacitación por Discrepancia y surgen cuando no se hace algo que se debería estar haciendo a cierto nivel esperado.

2. Necesidades de Capacitación por Cambio que son producto de modificaciones en la manera de hacer las cosas, justificadas por proyectos o procesos que implican necesariamente un proceso de aprendizaje para funcionar.
3. Necesidades de Capacitación por Incorporación que son generadas por la implementación de nuevas tareas o actividades que las personas no habían realizado anteriormente.

### **2.3.23 Importancia de la Capacitación**

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante. Mediante esta estrategia los trabajadores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc; en otras palabras le conviene tanto al trabajador como empresa, por cuánto los trabajadores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral.

### **2.3.24 Tipos de Capacitación**

Blake (2000) señala lo siguiente:

El término tipos de capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia cuestiones de desempeño de corto plazo.

La capacitación es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades y se consideran las siguientes capacitaciones:

#### **1. Capacitación Inductiva**

La capacitación inductiva se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a ésta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación

#### **2. Capacitación Preventiva**

La capacitación preventiva es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hace obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

### **3. Capacitación Correctiva**

La capacitación correctiva está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

#### **2.3.25 La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, de acuerdo a su Ley de creación N° 24829, Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501 y la Ley 29816 de Fortalecimiento de la SUNAT, es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa que, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta entidad.

Tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima, pudiendo establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT con las facultades y prerrogativas que le son propias en su calidad de administración tributaria y aduanera, tiene por finalidad:

1. Administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, desarrollar las mismas funciones respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), facultativamente, respecto de obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, que de acuerdo a lo que por convenios interinstitucionales se establezca.
2. Dictar normas en materia tributaria, aduanera y de organización interna.
3. Implementar, inspeccionar y controlar la política aduanera en el territorio nacional, aplicando, fiscalizando, sancionando y recaudando los tributos y aranceles del gobierno central que fije la legislación aduanera y los tratados y convenios internacionales.
4. Facilitar las actividades aduaneras de comercio exterior.
5. Inspeccionar el tráfico internacional de personas y medios de transporte.
6. Desarrollar las acciones necesarias para prevenir y reprimir la comisión de delitos aduaneros y tráfico ilícito de bienes.
7. Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la celebración de acuerdos y convenios internacionales referidos a materia tributaria y aduanera y participar en la elaboración de los proyectos de dichos acuerdos y convenios.
8. Liderar las iniciativas y proyectos relacionados con la cadena logística del comercio exterior, cuando tengan uno o más componentes propios de las actividades aduaneras.
9. Proveer servicios a los contribuyentes, responsables y usuarios del comercio exterior a fin de promover y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SUNAT

(Aprobada con R.S. N°122-2014/SUNAT y modificatorias)

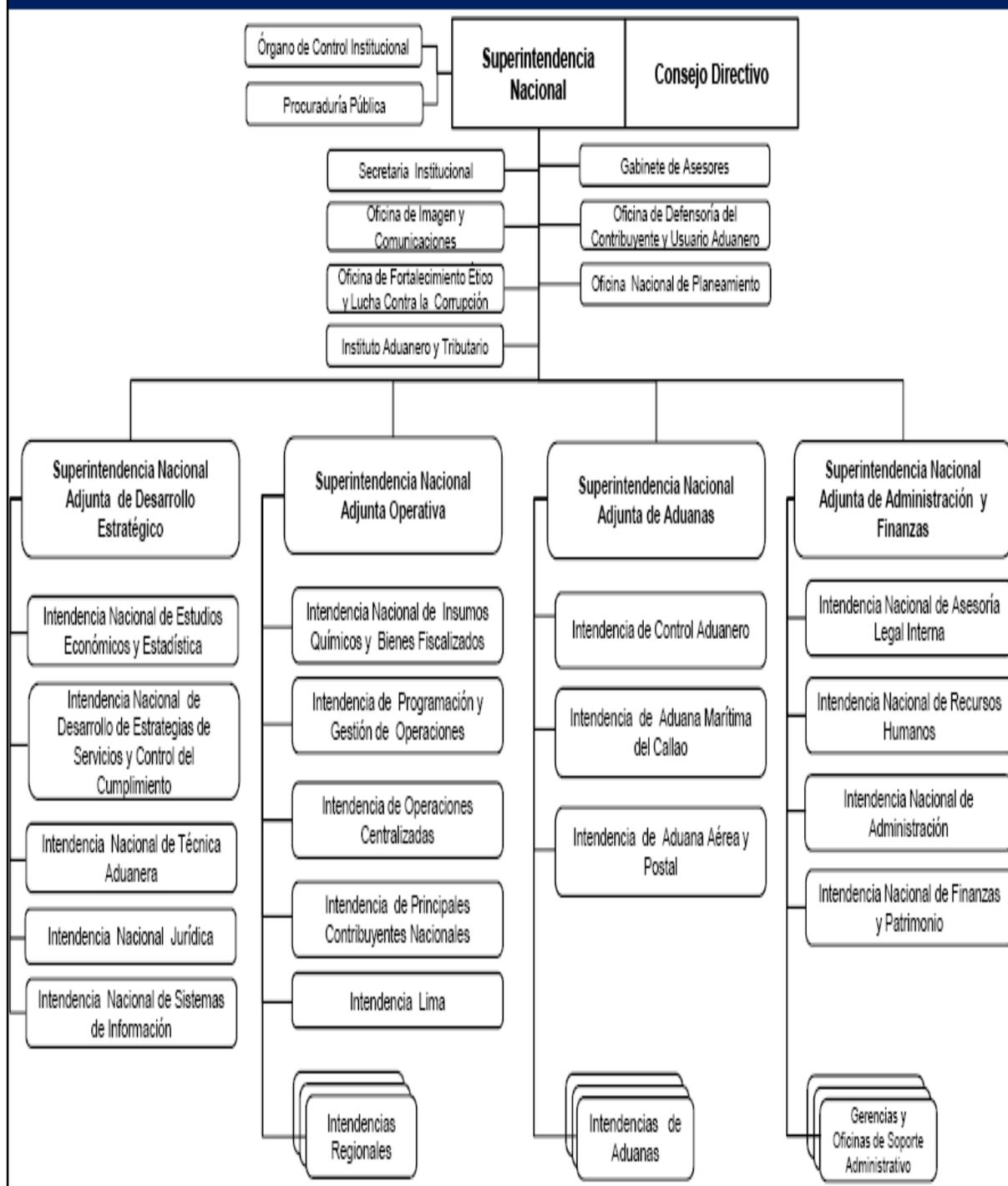


Figura N° 27: Estructura organiza de la SUNAT

Fuente: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

### **2.3.26 La Intendencia de Control Aduanero**

La Intendencia de Control Aduanero es un órgano dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, encargado de supervisar los procesos de control aduanero relativos a la fiscalización, cobranzas, recaudación aduanera, registros de ingresos aduaneros, el tráfico ilícito de mercancías, el contrabando, otras modalidades de delitos aduaneros; y a otros ilícitos cuya regulación contenga disposiciones de control aduanero; así como aquellos referidos a los procedimientos contenciosos y no contenciosos.

Asimismo, se encarga de controlar los procesos vinculados al Operador Económico Autorizado.

### **2.3.27 Funciones de la Intendencia de Control Aduanero**

Son funciones de la Intendencia de Control Aduanero:

1. Emitir opinión técnica, así como elaborar y proponer a Superintendente Nacional Adjunto de Aduanas planes, programas, proyectos, estrategias y disposiciones; que le correspondan en el ámbito de su competencia operativa, así como aprobar aquellas disposiciones a efectos de emitir instrucciones y medidas de carácter operativo que le correspondan.
2. Supervisar los procesos de su competencia.
3. Supervisar el proceso de Gestión de Riesgos en el ámbito aduanero, en coordinación con los demás órganos de la institución; y la participación de las unidades de gestión de riesgos a nivel nacional, de acuerdo a la política institucional que para dichos efectos establezca la Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo Estratégico.
4. Supervisar los procesos de Operador Económico Autorizado y de suscripción de Acuerdos de Reconocimiento Mutuo.

5. Aprobar el otorgamiento de la certificación, así como de la suspensión o revocación del Operador Económico Autorizado y elevar las propuestas de suscripción de Acuerdos de Reconocimiento Mutuo, alianzas estratégicas y convenios, a la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas.
6. Aprobar la calificación de los Importadores Frecuentes y Buenos Contribuyentes para los regímenes aduaneros de Importación para el Consumo, Admisión Temporal para Reexportación en el Mismo Estado y Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo, según corresponda.
1. Suscribir, modificar, cancelar y solicitar el levantamiento de garantías, así como suscribir para tal efecto, los contratos y otros documentos pertinentes dentro del ámbito de su competencia.
2. Emitir las resoluciones de declaración de la deuda de recuperación onerosa y cobranza dudosa, de las deudas generadas en la Intendencia y de aquellos objetos de cobranza centralizada.
3. Elevar a la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas o al Tribunal Fiscal, según corresponda, los recursos de apelación presentados contra los actos emitidos por las unidades orgánicas a su cargo.
4. Supervisar la definición de los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones, para su atención por parte de los órganos competentes.
5. Supervisar la distribución de los recursos asignados a la Intendencia, para el desarrollo de sus funciones.
6. Atender, en el ámbito de su competencia, los requerimientos de información de entidades nacionales e internacionales, en concordancia con la normatividad aplicable. m) Refrendar las propuestas de mejora e informes sobre el desempeño

de los sistemas y procedimientos aplicados en el ámbito de su competencia y derivar a las instancias pertinentes para su atención, cuando corresponda.

7. Cumplir otras funciones, que en el ámbito de su competencia, le encomiende la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas.

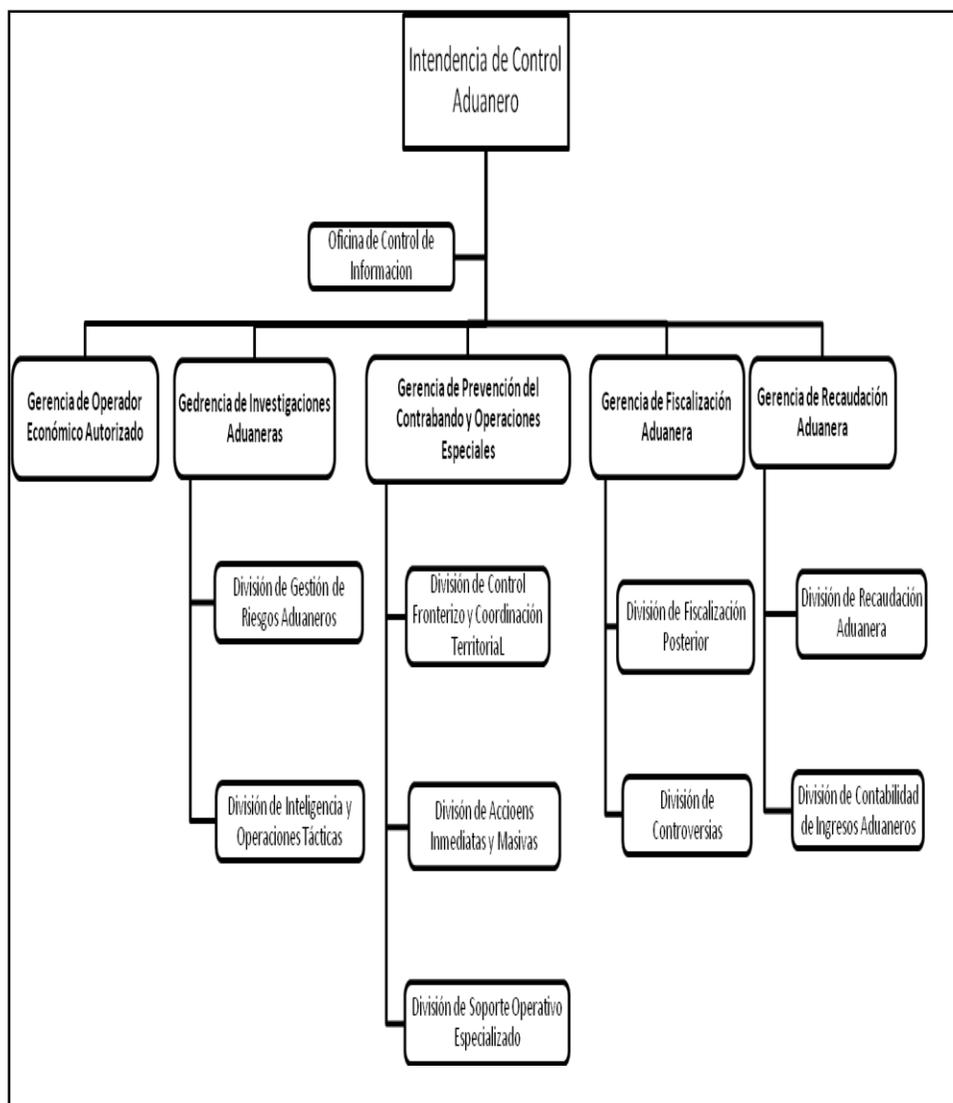


Figura N° 28: Estructura de la Intendencia de Control Aduanero

Fuente: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

### **2.3.28 Gerencia de Recaudación Aduanera**

La Gerencia de Recaudación Aduanera es una unidad orgánica, de tercer nivel organizacional, dependiente de la Intendencia de Control Aduanero, encargada de conducir los procesos relativos y derivados de la recaudación aduanera y de cobranza.

### **2.3.29 Funciones de la Gerencia de Recaudación Aduanera**

Son funciones de la Gerencia de Recaudación Aduanera:

1. Conducir los procesos de recaudación aduanera, cobranza, ingresos aduaneros, y de su contabilidad, así como los referidos a las solicitudes de devolución de pagos indebidos o en exceso de deudas generadas en la Intendencia.
2. Visar las propuestas de contratos de garantía mobiliaria e hipotecaria y otros documentos relacionados con los aplazamientos y/o fraccionamientos tributarios; así como, conducir el seguimiento y control de las garantías suscritas.
3. Elevar los proyectos de resoluciones de declaración de la deuda de recuperación onerosa y cobranza dudosa, de las deudas generadas en la Intendencia y de aquellas objeto de cobranza centralizada, así como de aquellos referidos a la calificación de Buenos Contribuyentes para los regímenes aduaneros de admisión temporal para reexportación en el mismo estado y admisión temporal para perfeccionamiento activo.
4. Aprobar y elevar las propuestas de mejora e informes sobre el desempeño de los sistemas y procedimientos aplicados en el ámbito de su competencia.
5. Cumplir otras funciones, que en el ámbito de su competencia, le encomiende la Intendencia de Control Aduanero.

### **2.3.30 División de Recaudación Aduanera**

La División de Recaudación Aduanera es una unidad orgánica, de cuarto nivel organizacional, dependiente de la Gerencia de Recaudación Aduanera, encargada del seguimiento de las acciones relacionadas a los procesos de recaudación aduanera a nivel nacional; y de resolver las solicitudes de devolución de pago indebido o en exceso de deudas generadas en la Intendencia.

### **2.3.31 Funciones de la División de Recaudación Aduanera**

Son funciones de la División de Recaudación Aduanera:

1. Realizar el seguimiento de las acciones relativas a los procesos de su competencia.
2. Realizar el seguimiento del depósito y abono de la recaudación aduanera, asegurando su ingreso a las Cuentas Corrientes de los beneficiarios de la recaudación; así como centralizar la información de los documentos valorados emitidos, redimidos y recibidos en cancelación de tributos.
3. Registrar, controlar y custodiar las garantías previas a la numeración de la Declaración, y aquellas que respaldan las obligaciones de las Agencias de Aduana, Almacenes Aduaneros, Concesionarios Postales y otros operadores obligados; así como solicitar la ejecución de las mismas cuando corresponda.
4. Determinar la deuda tributaria aduanera y multas administrativas como resultado de los procedimientos tramitados en la Gerencia; así como asegurar su cobranza y solicitar la aplicación de medidas cautelares previas, de corresponder.
5. Realizar el control de la deuda generada en la Intendencia, desde su determinación hasta su extinción.

6. Evaluar las propuestas de contratos de garantía mobiliaria e hipotecaria y otros documentos relacionados con los aplazamientos y/o fraccionamientos tributarios, así como el seguimiento y control de las garantías suscritas incluyendo el levantamiento, cancelación o modificación del monto de las mismas.
7. Resolver las solicitudes de fraccionamiento tributario por deudas generadas en la Intendencia, así como en la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera y por aquellas que se le transfiera para cobranza centralizada.
8. Evaluar y hacer seguimiento de las cobranzas administrativas y coactivas a nivel nacional.
9. Elaborar los proyectos de resoluciones de declaración de la deuda de recuperación onerosa y cobranza dudosa de las deudas generadas en la Intendencia y de aquellas objeto de cobranza centralizada; así como de la calificación de Buenos Contribuyentes para los regímenes aduaneros de admisión temporal para reexportación en el mismo estado y admisión temporal para perfeccionamiento activo.
10. Resolver las solicitudes de devolución de pago indebido o en exceso de las deudas generadas en la Intendencia.
11. Emitir Notas de Crédito Negociables o Cheques No Negociables por devoluciones otorgadas por pagos indebidos o en exceso.
12. Consolidar la información de las deudas a cargo de los deudores tributarios sometidos al Sistema Concursal o que formen parte de la actividad empresarial del Estado incluidos en el proceso de promoción de la inversión privada, solicitar el reconocimiento de créditos tributarios, así como realizar el seguimiento de las mismas ante los representantes correspondientes.

13. Elaborar propuestas de mejora e informes sobre el desempeño de los sistemas y procedimientos aplicados en el ámbito de su competencia.
14. Cumplir otras funciones, que en el ámbito de su competencia, le encomiende la Gerencia de Recaudación Aduanera.

### **2.2.32 División de Contabilidad de Ingresos Aduaneros**

La División de Contabilidad de Ingresos Aduaneros es una unidad orgánica, de cuarto nivel organizacional, dependiente de la Gerencia de Recaudación Aduanera, encargada de elaborar la contabilidad de la institución - Ente Captador, respecto de los ingresos aduaneros.

### **2.2.33 Funciones de la División de Contabilidad de Ingresos Aduaneros**

Son funciones de la División de Contabilidad de Ingresos Aduaneros:

1. Elaborar y registrar la información contable de la institución- Ente Captador, en el ámbito de su competencia.
2. Analizar los saldos de cuentas por cobrar de los documentos pendientes de cobro de las Intendencias de Aduana.
3. Formular, en el ámbito de su competencia, el Balance de Comprobación como Ente Captador, los Estados Financieros y Presupuestarios, e información complementaria mensual y anual; así como la información requerida para la Cuenta General de la República, en coordinación con la unidad orgánica competente.
4. Conciliar entre las Intendencias de Aduana y la Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, las cuentas de enlace, depósitos contables, resoluciones emitidas y remitidas por devoluciones, cheques girados y pagados, según corresponda, por las cobranzas por encargo, Restitución

Simplificada de Derechos Arancelarios, Notas de Crédito Negociable, cheques devueltos regularizados y otros, a nivel nacional.

5. Elaborar propuestas de mejora e informes sobre el desempeño de los sistemas y procedimientos aplicados en el ámbito de su competencia.
6. Cumplir otras funciones, que en el ámbito de su competencia, le encomiende la Gerencia de Recaudación Aduanera.

## 2.4 Marco Conceptual

1. **Administración:** Es el desarrollo cuyo propósito es la armonización eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.
2. **Capacitación:** Proceso que permite potenciar incorporar nuevos conocimientos o mejorar los actuales, mejorar sus habilidades y destrezas, modificar o perfeccionarlas conductas y actitudes; en suma potenciar al colaborador en su desarrollo profesional y personal.
3. **Competencia:** Hace referencia a las características diferenciales de una persona devenidas en comportamientos laborales, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Un trabajador competente es aquel que obtiene logros o resultados superiores al promedio.
4. **Competencia “del náufrago” :** Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda

verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros e incluye a aquellos managers que deben gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

5. **Compromiso:** Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
6. **Colaborador:** Trabajador que pertenece a una organización, sean públicas o privadas, pero concebidas como un elemento dinámico y valioso que genera valor para desarrollar la misma.
7. **Competencia laboral:** Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.
8. **Las Competencias Gerenciales:** Es un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.
9. **Competitividad:** Capacidad de la organización de mantenerse vigente y activa; posicionamiento a nivel de la sociedad como una organización que ostenta el liderazgo en el sector, brindando servicios de calidad.
10. **Cultura organizacional:** Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una

institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

### 11. Declaración Aduanera de Mercancías (DAM)

Documento mediante el cual el declarante indica el régimen aduanero que deberá aplicarse a las mercancías, y suministra los detalles que la Administración Aduanera requiere para su aplicación. Comprende tanto a la Declaración Única de Aduanas como la Declaración Simplificada.

12. **Eficiencia:** La relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.
13. **Eficacia:** La eficacia hace referencia a nuestra capacidad de lograr lo que nos proponemos.
14. **Ética:** ética tomado como adjetivo (virtudes éticas), se trata de saber si una acción, una cualidad, una “virtud” o un modo de ser son o no “éticos”.
15. **Gestión de recursos humanos:** Respalda tanto a las actividades primarias como a las de soporte. Estas ocurren en diferentes partes de una empresa; razón por la cual, su dispersión puede llevar a políticas inconsistentes afectando las ventaja competitiva, a través de su papel en la determinación de las competencias, la motivación de los empleados, así como el costo de contratar y entrenar
16. **Ética profesional:** Se trata del estudio de la moral y del accionar humano para promover los comportamientos deseables.
17. **Empowerment:** Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.

Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

18. **Habilidades directivas:** Las habilidades gerenciales o "directivas " son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.
19. **Gestión:** Concepto de Planeación, Dirección, Organización y Control en la conducción de la organización.
20. **Gestión del talento Humano por competencias:** (Chiavenato I. , 2012) La Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.
21. **Gestión por Competencias:** Es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos humanos, en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre la organización y sus colaboradores, sean consistentes y apunten en

definitiva a aumentar la contribución de cada trabajador a la generación del valor de la empresa.

22. **Gestión organizacional:** Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones.
23. **Infraestructura de la Empresa:** Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, organización, control, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales, administración de la calidad, establecimiento de alianzas estratégicas y colaboración con socios estratégicos. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de soporte, apoya normalmente a la cadena completa, no a actividades individuales.
24. **Innovación:** Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
25. **Liderazgo:** Es la Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad de orientar a grupos humanos hacia dirección determinada,
26. **Recursos humanos:** Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.
27. **Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica

esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

28. **Supervisión:** Es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.
29. **Talento Humano:** Categoría de vanguardia que implica superar la concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Potencial Humano o Capital Humano.
30. **Trabajo en equipo:** Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

## CAPÍTULO III

### METODO

#### 3.1 Tipo de investigación

En la tesis (Camero Centeno, 2017) "Por la naturaleza del estudio, el Tipo de investigación es Básica porque se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado por (Sánchez, S. & Pongo, O. ., 2014)

Para un tipo de investigación básica, si las correlaciones (variables o dimensiones) se acercan cada vez más a la variable dependiente (Ho), se está logrando la estabilidad, según ese factor, propia de la dimensión o variable independiente. Pero si las correlaciones se alejan, se van convirtiendo, primero, en una oportunidad de cambios, y si están en la parte crítica o debilidad, serán materia de la recomendación o propuesta.

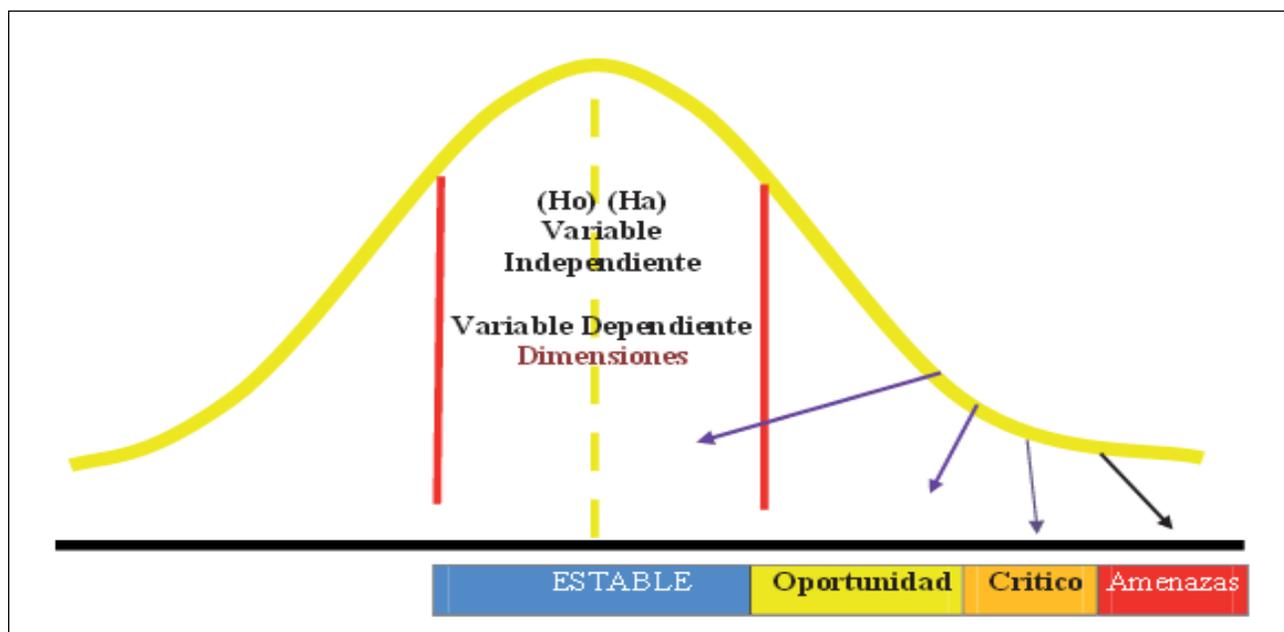


Figura N° 29: Distribución S y evaluación de investigaciones básicas.

Fuente: (Sanchez Sotomayor, 2011)

### **3.2 Diseño de Investigación**

Según (Sánchez Sotomayor, 2010) El Diseño de investigación es No Experimental, y de Corte Transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

1. Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describen y se analizan su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.
2. Diseño Transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel ó estado de las variables mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

### **3.3 Nivel de investigación**

El nivel de la investigación es descriptivo y correlacional, es decir se describe y se relacionan los comportamientos de una variable y sus dimensiones, en función de la otra variable, pues se plantea una relación de causa-efecto de acuerdo a lo planteado por (Sánchez, S. & Pongo, O. ., 2014)

### **3.4 Hipótesis**

#### **➤ Hipótesis General**

1. La inteligencia competitiva produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

#### **➤ Hipótesis Específicas**

1. La inteligencia competitiva, según el liderazgo, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.
2. La inteligencia competitiva, según la tecnología, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.
3. La inteligencia competitiva, según la cultura, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.
4. La inteligencia competitiva, según la medición, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

### **3.5 Identificación de variables**

#### **3.5.1 Variable Independiente:**

##### **X: Inteligencia Competitiva**

##### **- Dimensiones de la Inteligencia Competitiva:**

X1: Liderazgo.

X2: Tecnología.

X3: Cultura.

X4: Medición.

##### **- Indicadores de la Inteligencia Competitiva:**

X1.1: Trabajo en equipo.

X1.2: Conciencia moral.

X2.1: TIC.

X2.2: Mejora en el desarrollo.

X3.1: Cultura del desarrollo.

X3.2: Clima laboral.

X4.1: Recursos suficientes.

X4.2: Organización.

### **1. Variable Dependiente**

**Y: Valor Agregado Potencial**

#### **5. Dimensiones del Valor Agregado Potencial:**

Y1: Innovación.

Y2: Compromiso Organizacional.

Y3: Motivación.

Y4: Capacitación.

#### **- Indicadores del Valor Agregado Potencial:**

Y1.1: Conocimiento de la Innovación

Y1.2: Evaluación de resultados.

Y2.1: Participación.

Y2.2: Voluntad de apoyo.

Y3.1: Evaluación del personal.

Y3.2: Condiciones laborales.

Y4.1: Actualización de conocimientos.

Y4.2: Capacitación constante

### 3.6 Operacionalización de variables

Tabla N°01: Variable independiente-Variable dependiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
INTELIGENCIA COMPETITIVA	VALOR AGREGADO POTENCIAL

Fuente: Elaboración propia

#### 1. Definición Conceptual Variable Independiente: Inteligencia Competitiva

La inteligencia competitiva se define como el proceso que está dirigido más a las personas que a las tecnologías, para obtener argumentos que apoyan la toma de decisiones y aumentar la capacidad de respuesta de las organizaciones.

#### 2. Definición Operativa Variable Independiente: Inteligencia Competitiva

La Inteligencia Competitiva se define operativamente mediante sus dimensiones que son Liderazgo, Tecnología, Cultura y Medición. A continuación, definimos cada dimensión de la variable Inteligencia Competitiva:

#### 3 Liderazgo

Hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la organización influye para satisfacer los objetivos y necesidades de la misma.

### **3.1.1.1 Tecnología**

Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios en una empresa.

### **3.5.2.3 Cultura**

Es lo que identifica la forma de ser de una organización y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

### **3.1.1.2 Medición**

Es un medio o mecanismo que permite a las organizaciones determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, que va desde su recurso humano hasta su producción, enfocado en la mejora continua de toda la organización de manera armónica y activa, con el propósito de mejorar la calidad y la productividad de la misma.

Tabla N°2: Dimensiones y Indicadores de Gestión del conocimiento y sus Números de preguntas relacionadas del cuestionario

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>NUMERO DE PREGUNTA RELACIONADA</b>
<b>X:INTELIGENCIA COMPETITIVA</b>	<b>1:LIDERAZGO</b>	Indicador 1: trabajo en equipo	1,2
		Indicador 2:conciencia moral	3,4
	<b>2:TECNOLOGIA</b>	Indicador 3:TIC	5,6
		Indicador 4:mejora en el desarrollo	7,8
	<b>3:CULTURA</b>	Indicador 5:cultura del desarrollo	9,10
		Indicador 6:clima laboral	11,12
	<b>4:MEDICION</b>	Indicador 7:recursos suficientes	13,14
		Indicador 8:organizacion	15,16

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.2 Definición conceptual Variable Dependiente: Valor Agregado Potencial**

Se define competitividad como la productividad que puede alcanzar la Gerencia de Recaudación Aduanera, como resultado de la mejora en la eficiencia operativa debido a un único posicionamiento de estrategias.

### **3.5.3 Definición Operativa: Valor Agregado Potencial**

El valor agregado potencial se define operativamente mediante sus dimensiones que son Innovación, Compromiso organizacional, Motivación y Capacitación. A continuación, definimos cada dimensión de la variable Competitividad:

#### **3.5.3.1 Innovación**

Es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

#### **3.5.3.2 Compromiso organizacional**

Consiste, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no sólo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

#### **3.5.3.3 Motivación**

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

### 3.5.3.4 Capacitación

Es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio.

Tabla N°3: Dimensiones y Indicadores de Valor Agregado Potencial y sus Números de preguntas relacionadas del cuestionario

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>NUMERO DE PREGUNTA RELACIONADA</b>
<b>Y:VALOR AGREGADO POTENCIAL</b>	<b>DIMENSION 1 :INNOVACION</b>	Indicador 1:conocimiento de la innovación	17,18
		Indicador 2:evaluacion de resultados	19,20
	<b>DIMENSION 2 :COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	Indicador 3:participacion	21,22
		Indicador 4:voluntad de apoyo	23,24
	<b>DIMENSION 3 :MOTIVACION</b>	Indicador 5:evaluacion del personal	25,26
		Indicador 6:condiciones laborales	27,28
	<b>DIMENSION 4:CAPACITACION</b>	Indicador 7:actualizacion de conocimientos	29,30
		Indicador 8:capacitacion constante	31,32

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Población y Muestra

#### 3.6.1 Población

(Camero Centeno, 2017) La población es: El personal de la Gerencia de Recaudación Aduanera conformado por un total de 63 trabajadores, la Gerencia de Recaudación está dividida en 2 áreas que son la división de Recaudación Aduanera y la División de Contabilidad de Ingresos Aduaneros, se puede apreciar mejor en el presente cuadro:

Tabla N°04: Población de la Gerencia de Recaudación Aduanera

<b>GERENCIA DE RECAUDACION ADUANERA-POBLACION</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>
Gerencia de recaudación aduanera	2
División de recaudación aduanera	52
División de contabilidad de ingresos aduaneros	9
<b>TOTALES</b>	<b>63</b>

Fuente:

Elaboración propia

#### 3.6.2 Muestra

La muestra de estudio se determinó en 54 colaboradores, que laboran en la **Gerencia de Recaudación Aduanera**, mediante la fórmula proveniente de la tabla de Atkins y Colton (citado por Sánchez 2010).

$$n = \frac{N(Z^2) (P) (Q)}{(N-1) e^2 + (Z^2) (P) (Q)} = \frac{63 (1.96) (0.5) (0.5)}{62 (0.10)^2 + (1.96) (0.5) (0.5)} = \frac{60.48}{1.1154} = 54.2$$

**n = 54 trabajadores**

Donde:

n: Tamaño de muestra

N: Población

Z<sup>2</sup>: valor 1.96

P: Probabilidad de acierto =50%

Q: Probabilidad de fracaso =50%

e<sup>2</sup>: Error = 0.10

### 3.7 Instrumentos y Procesamiento de datos

#### 3.7.1 Instrumentos

El desarrollo del trabajo de investigación se soportará en las siguientes técnicas:

1. Revisión documentaria de Textos, libros, revistas, memorias, tesis, recortes y notas de prensa, Acervo documentario de entidades privadas y de otras entidades públicas, y Documentación disponible en portales de internet nacionales y extranjeros, de organismos públicos nacionales, entidades internacionales, organismos multilaterales y centros de investigación.

2. Observación directa: Esta se realizará mediante las guías de observación directa.
3. Entrevistas: Esta será realizada a personalidades relacionadas con la problemática del estudio, expertos y representantes del sector público y privado.
4. Cuestionario: (Camero Centeno, 2017) Esta será realizada a 54 trabajadores que laboran en la Gerencia de Recaudación Aduanera, relacionadas con la problemática del estudio. La encuesta, previamente será validada por un Grupo de Expertos y posteriormente, realizado el trabajo de campo, se determinará la confiabilidad.

### **3.7.2 Procesamiento de datos**

(Camero Centeno, 2017) El Procesamiento de datos, se realizará mediante el software SPSS en su Versión 22, con el cual se establecerán con apoyo de la estadística, los siguientes resultados:

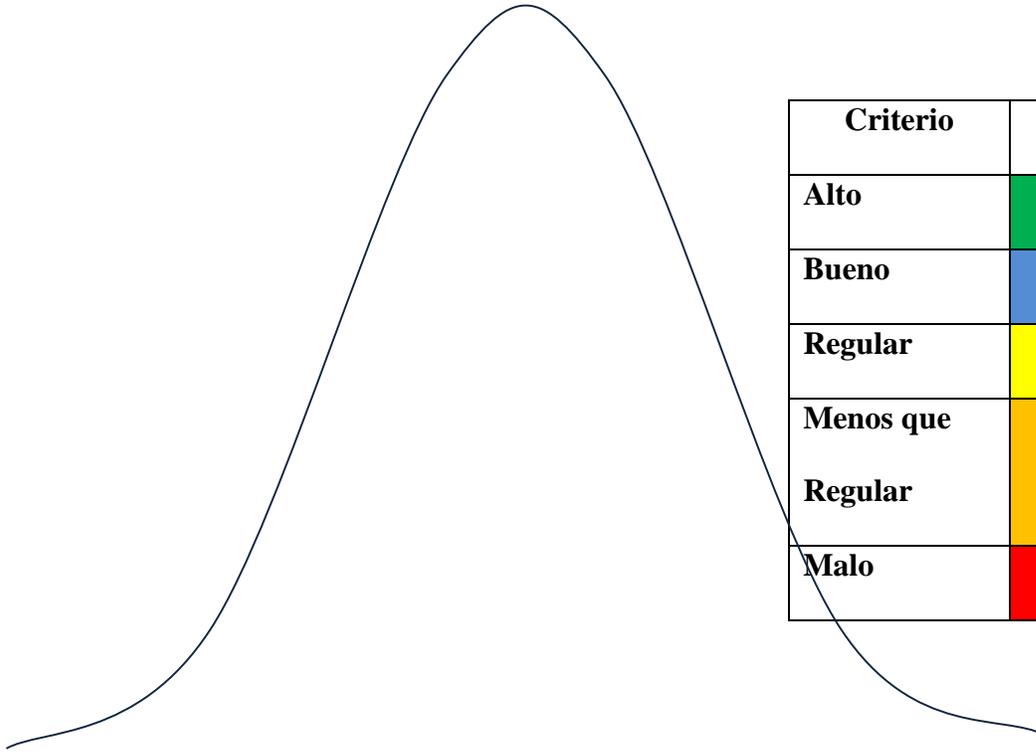
1. Con la estadística descriptiva: se establecerán tablas de distribución de frecuencias y graficas de barras, las cuales se interpretarán a través de promedios y variaciones.
2. Con la estadística inferencial. Se establecerá, mediante el Método de Regresión y Correlación, las influencias de las dimensiones de la variable independiente, con la Variable dependiente, mediante la distribución beta, y luego la correlación correspondiente.
- 3.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Valor p	Correlación parcial
	B	Error típ.	Beta		
Dimensiones			Influencia		Correlación

El resultado obtenido del Beta, se evaluará e interpretará luego, con apoyo de la herramienta del semáforo, y apoyados con la distribución simple

(Sanchez Sotomayor, 2011)

Intervalos de Correlaciones	NIVEL DESCRIPTIVO- CORRELACIONAL		
	Nivel	VARIABLES	
		VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
		INTELIGENCIA COMPETITIVA	VALOR AGREGADO POTENCIAL
De 0.01 a 0.20	Alto		
De 0.21 a 0.40	Bueno		
De 0.41 a 0.60	Regular		
De 0.61 a 0.80	Menos que Regular		
De 0.81 a 1.0	Malo	<b>R= 0.000</b>	



### 3.8 Validez y Confiabilidad (Camero Centeno, 2017)

#### 3.8.1 Validez

La Validez del instrumento se halló mediante el Juicio de Expertos, cuyos formatos se adjuntan en anexos.

#### 3.8.2 Confiabilidad

Se halló mediante el Alfa de Cronbach, con una Confiabilidad de 0.948.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,948	,941	32

## CAPITULO IV

### PRESENTACION DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis e Interpretación de encuestas

##### 4.1.1 Variable independiente: Inteligencia Competitiva

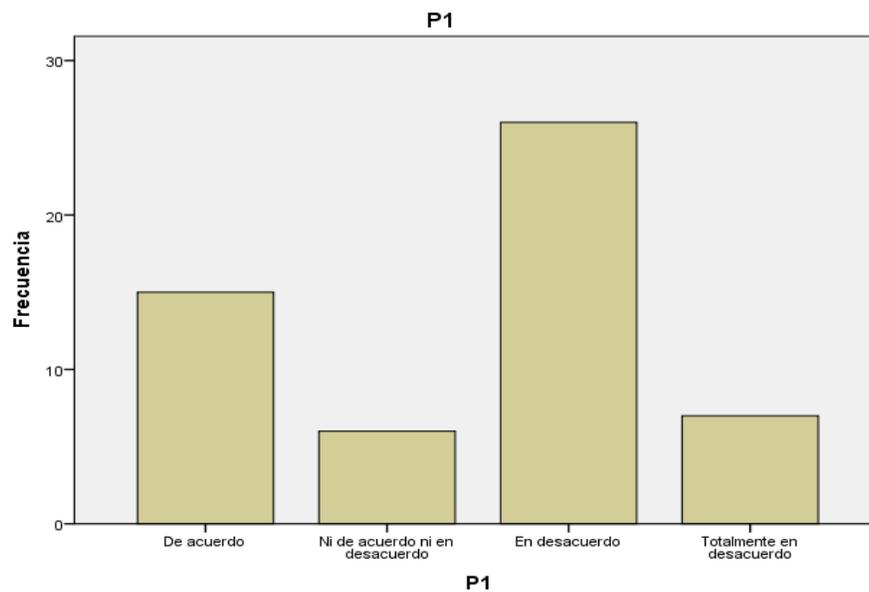
##### 4.1.1.1 Dimensión 1: Liderazgo

##### 4.1.1.1.1 Indicador 1: Trabajo en equipo (Camero Centeno, 2017)

1-¿El estilo de liderazgo usado en mi organización es participativo?

#### P1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	15	27,8	27,8	27,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11,1	11,1	38,9
En desacuerdo	26	48,1	48,1	87,0
Totalmente en desacuerdo	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

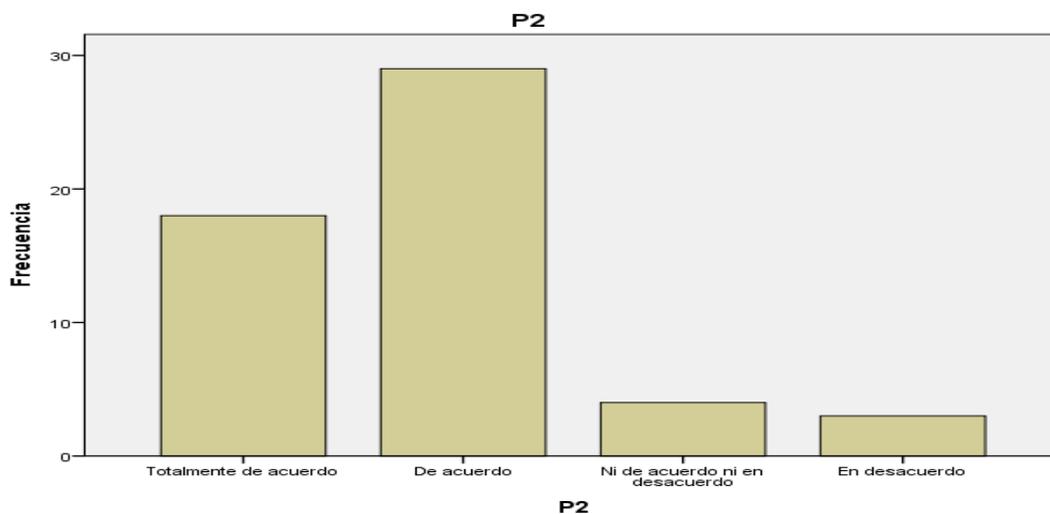


El 27.8 % de encuestados manifiestan que están de acuerdo en que el estilo de liderazgo usado en la organización es participativo.

2-¿Fomenta UD. el trabajo en equipo para lograr altos niveles de rendimiento en la entidad?

**P2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	18	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	29	53,7	53,7	87,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7,4	7,4	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	



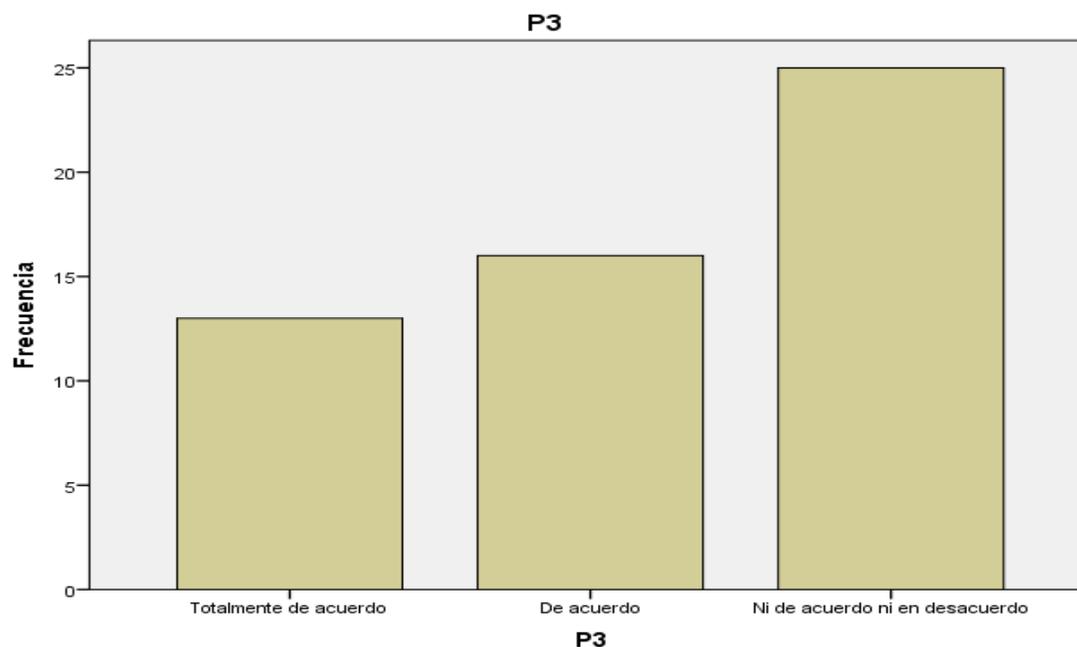
El 53.7 % de encuestados manifiestan que están de acuerdo en que fomenta usted el trabajo en equipo para lograr altos niveles de rendimiento en la entidad.

#### 4.1.1.1.2 Indicador 2: Conciencia moral (Camero Centeno, 2017)

3-¿Se siente orgulloso/a de trabajar en la Gerencia de Recaudación Aduanera?

#### P3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	13	24,1	24,1	24,1
De acuerdo	16	29,6	29,6	53,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	46,3	46,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

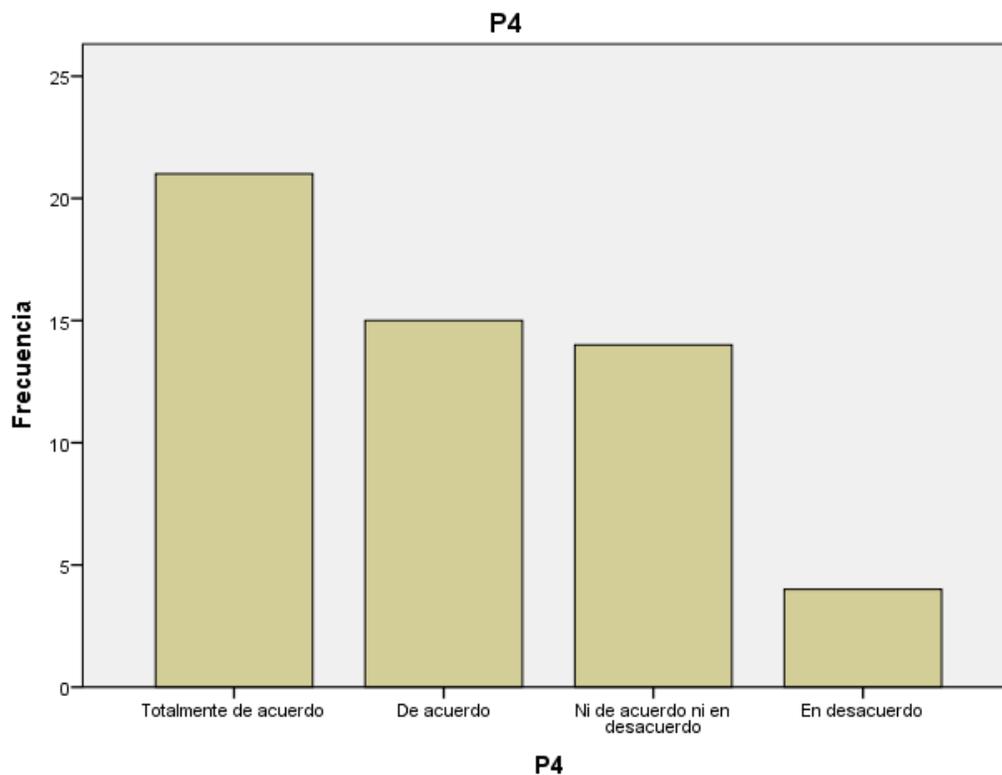


El 29.6 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que se sienten orgullosos/as de trabajar en la Gerencia de Recaudación Aduanera.

4-¿Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma en la Gerencia de Recaudación Aduanera?

**P4**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	21	38,9	38,9	38,9
De acuerdo	15	27,8	27,8	66,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	25,9	25,9	92,6
En desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	



El 38.9 % de personas encuestadas manifiestan que están totalmente de acuerdo que consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que se toman en la Gerencia de Recaudación Aduanera.

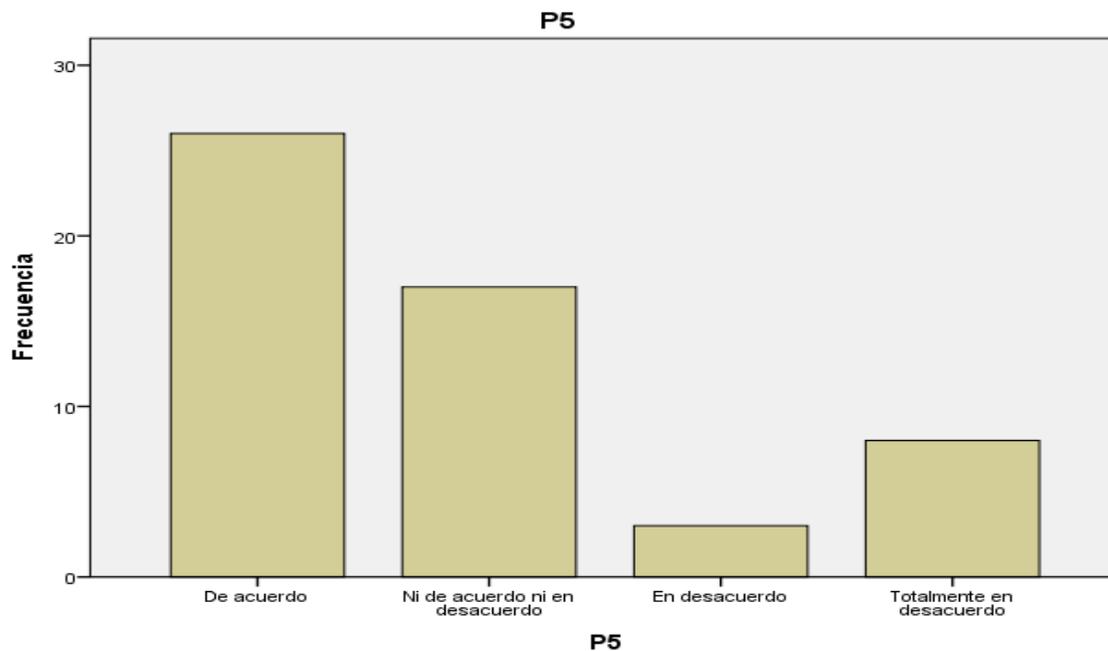
#### **4.1.1.2 Dimensión 2: Tecnología (Camero Centeno, 2017)**

##### **4.1.1.2.1 Indicador: TIC**

5-¿La formación en el uso de las TICS que ha recibido por parte de la institución ha sido óptima?

**P5**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	26	48,1	48,1	48,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	31,5	31,5	79,6
En desacuerdo	3	5,6	5,6	85,2
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

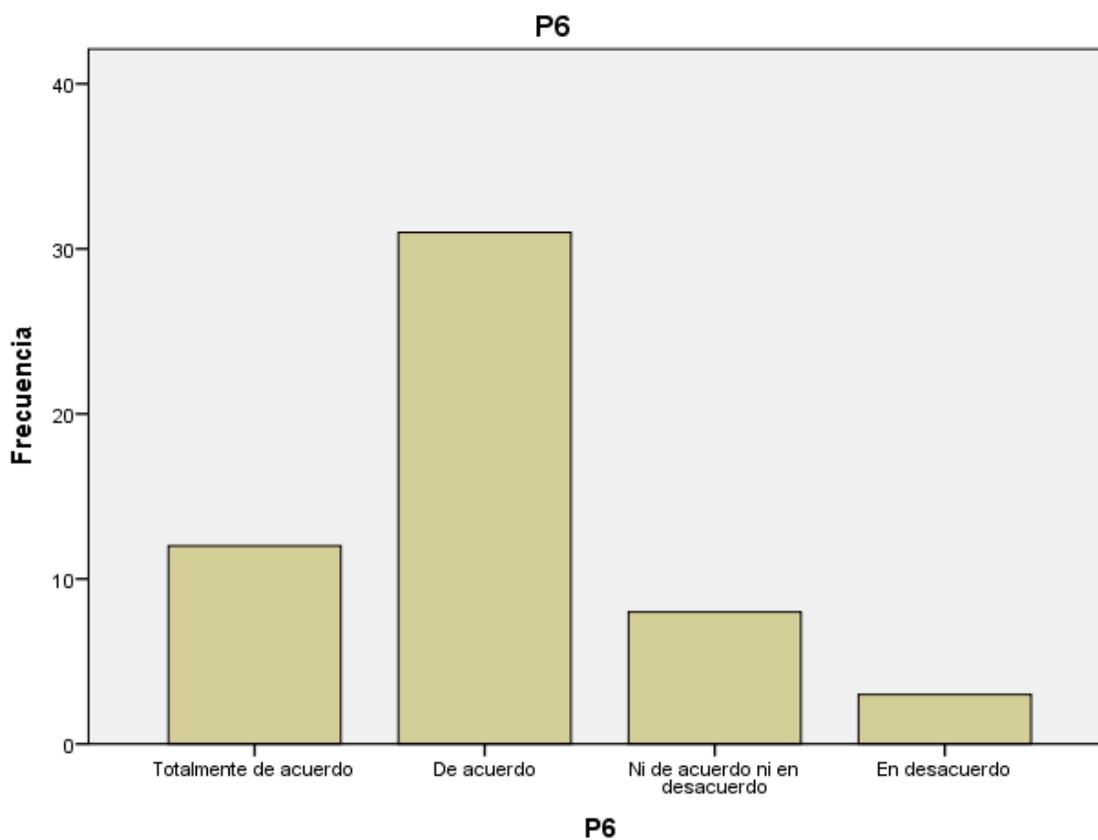


El 48.1 % de personas encuestadas manifiestan que están totalmente de acuerdo que la formación en el uso de las TICS que ha recibido por parte de la institución ha sido óptima.

6-¿El dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es excelente?

## P6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	12	22,2	22,2	22,2
De acuerdo	31	57,4	57,4	79,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	14,8	14,8	94,4
En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	



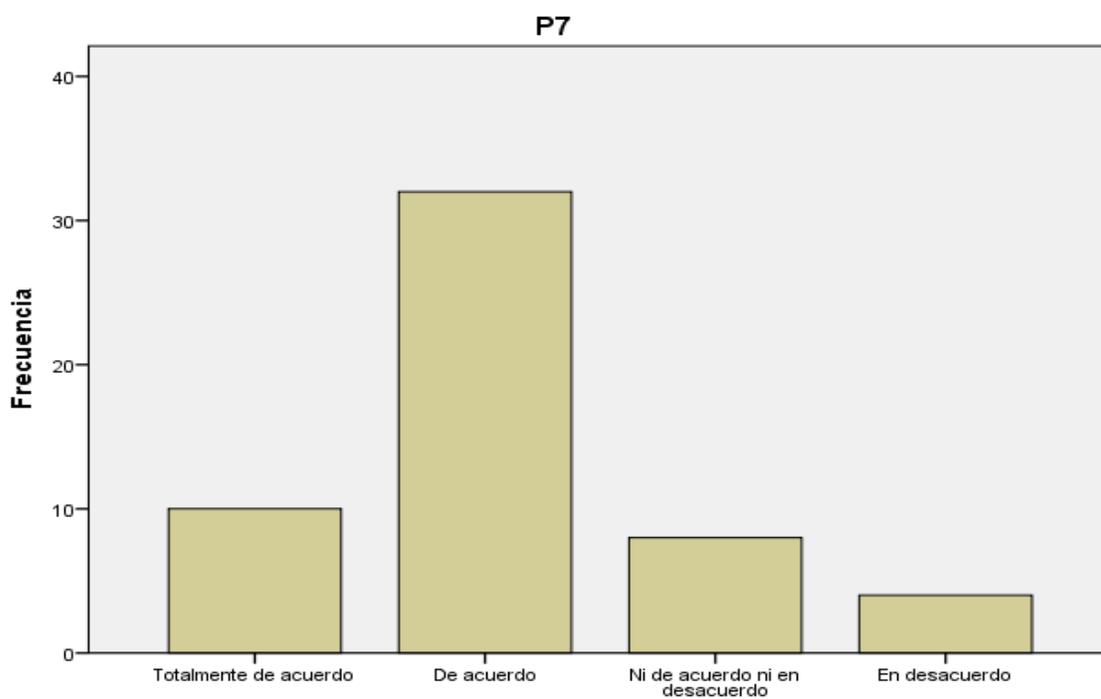
El 57.4 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que el dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es excelente.

#### 4.1.1.2.2 Indicador: Mejora en el desarrollo (Camero Centeno, 2017)

7-¿La utilización de los medios tecnológicos, que la organización ha puesto a su disposición, ha contribuido a mejorar el desarrollo de sus labores de manera significativa?

**P7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	10	18,5	18,5	18,5
	De acuerdo	32	59,3	59,3	77,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	14,8	14,8	92,6
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	



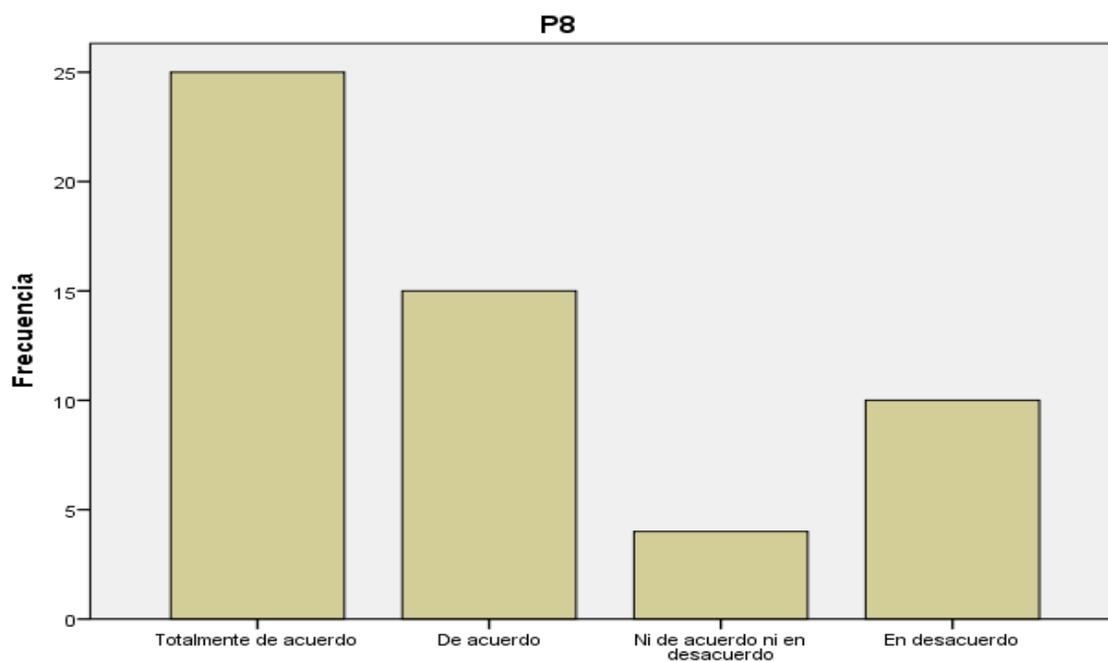
**P7**

El 59.3 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que la utilización de los medios tecnológicos, que la organización ha puesto a su disposición, ha contribuido a mejorar el desarrollo de sus labores de manera significativa.

8-¿Con frecuencia se han presentado problemas técnicos en los medios que utiliza?

**P8**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	25	46,3	46,3	46,3
De acuerdo	15	27,8	27,8	74,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7,4	7,4	81,5
En desacuerdo	10	18,5	18,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	



**P8**

El 18.5 % de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que con frecuencia se han presentado problemas técnicos en los medios que utiliza.

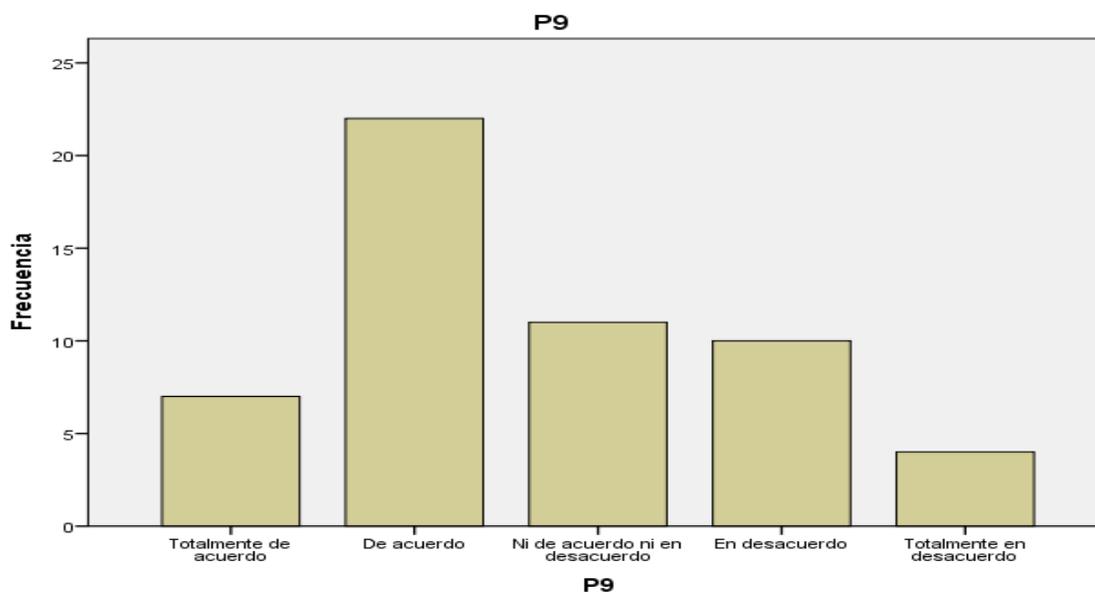
#### 4.1.1.3 Dimensión 3: Cultura (Camero Centeno, 2017)

##### 4.1.1.3.1 Indicador: Cultura del desarrollo

9-¿Calificaría de muy buena la cultura del desarrollo del conocimiento en la entidad?

#### P9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	7	13,0	13,0	13,0
De acuerdo	22	40,7	40,7	53,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20,4	20,4	74,1
En desacuerdo	10	18,5	18,5	92,6
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

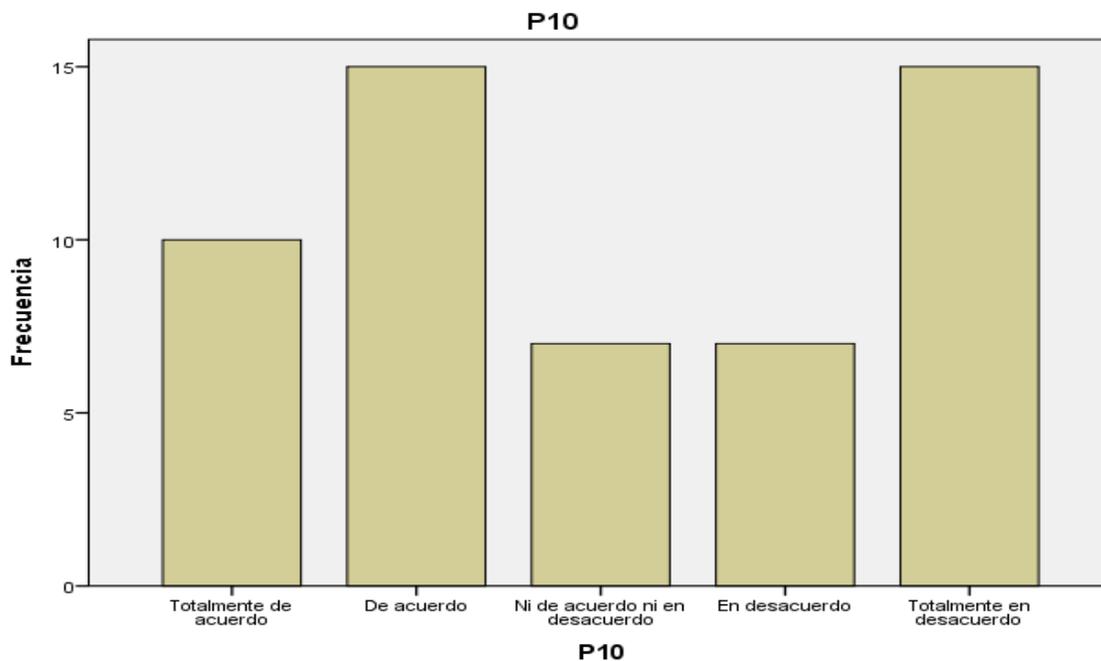


El 40.7 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que calificaría de muy buena la cultura del desarrollo del conocimiento en la entidad.

10-¿En cuanto al ambiente o clima laboral, lo calificaría como muy bueno?

**P10**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	10	18,5	18,5	18,5
De acuerdo	15	27,8	27,8	46,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13,0	13,0	59,3
En desacuerdo	7	13,0	13,0	72,2
Totalmente en desacuerdo	15	27,8	27,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	



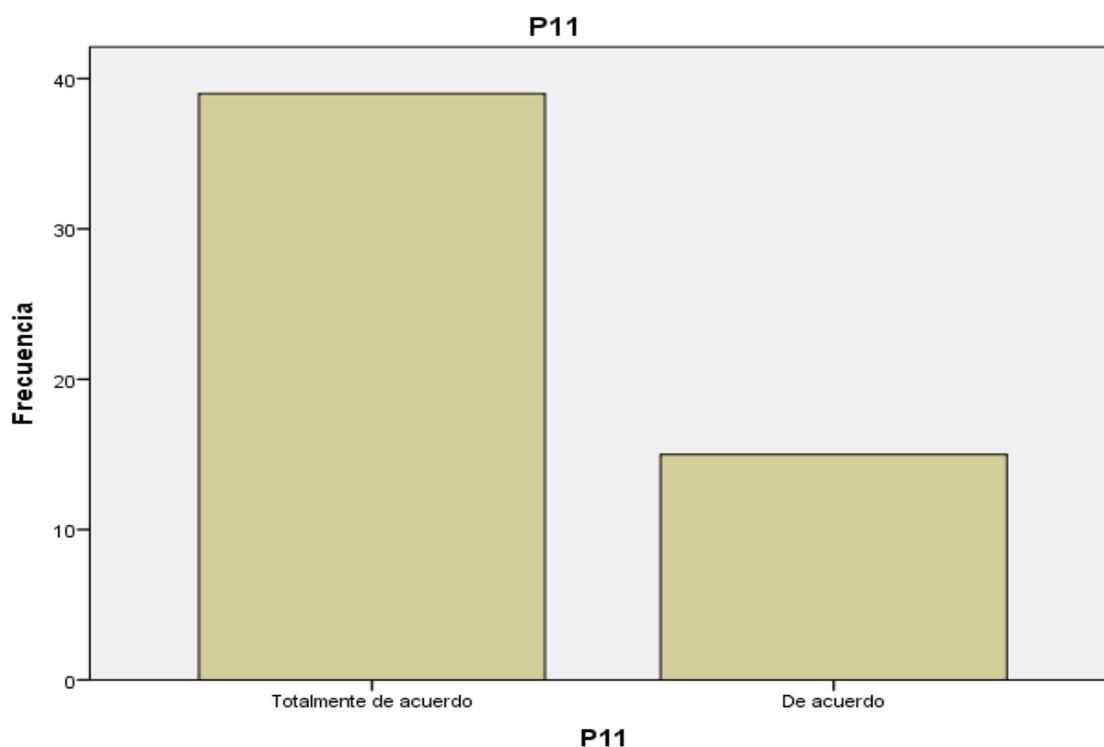
El 27.8 % de personas encuestadas manifiestan que están de acuerdo que en cuanto al ambiente o clima laboral, lo calificaría como muy bueno.

#### 4.1.1.3.2 Indicador: Clima Laboral (Camero Centeno, 2017)

11-¿Cree Ud. que es importante el clima laboral para mejorar la competitividad del accionar de la Gerencia de Recaudación Aduanera?

**P11**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	39	72,2	72,2	72,2
De acuerdo	15	27,8	27,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

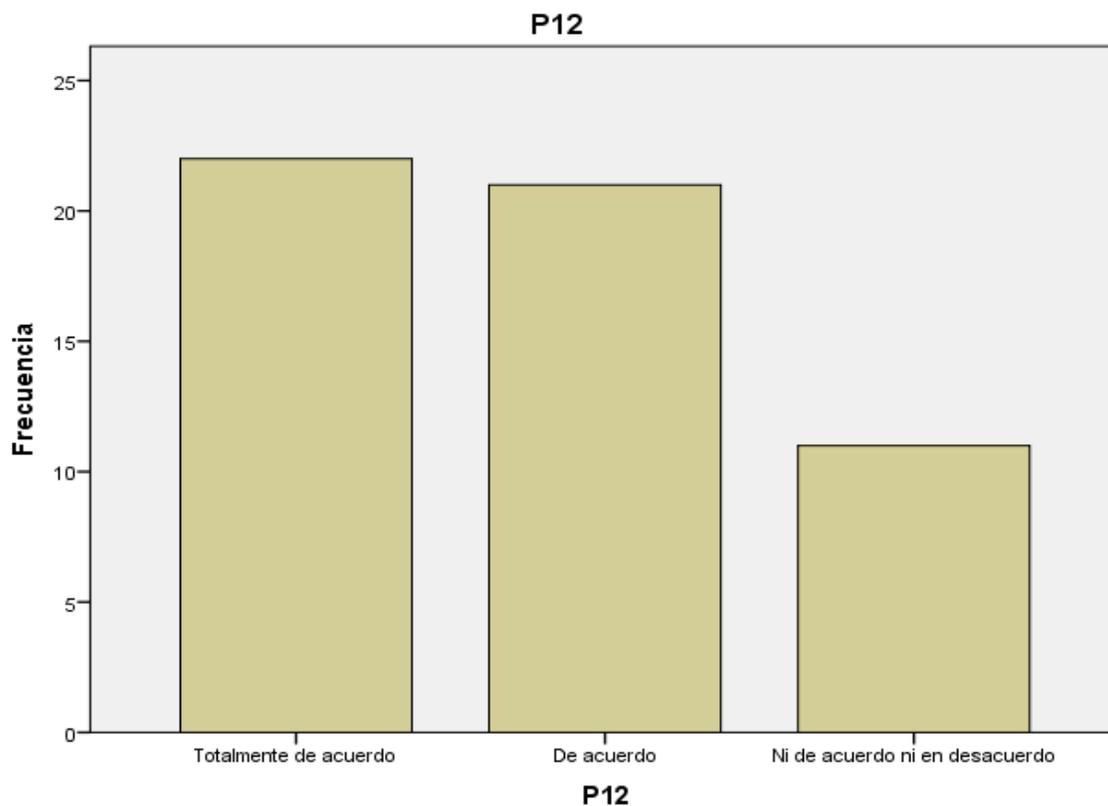


El 72.2 % de personas encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo que es importante el clima laboral para mejorar la competitividad del accionar de la Gerencia de Recaudación Aduanera.

12-¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo?

**P12**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	22	40,7	40,7	40,7
De acuerdo	21	38,9	38,9	79,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20,4	20,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	



El 40.7 % de personan encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo que la mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.

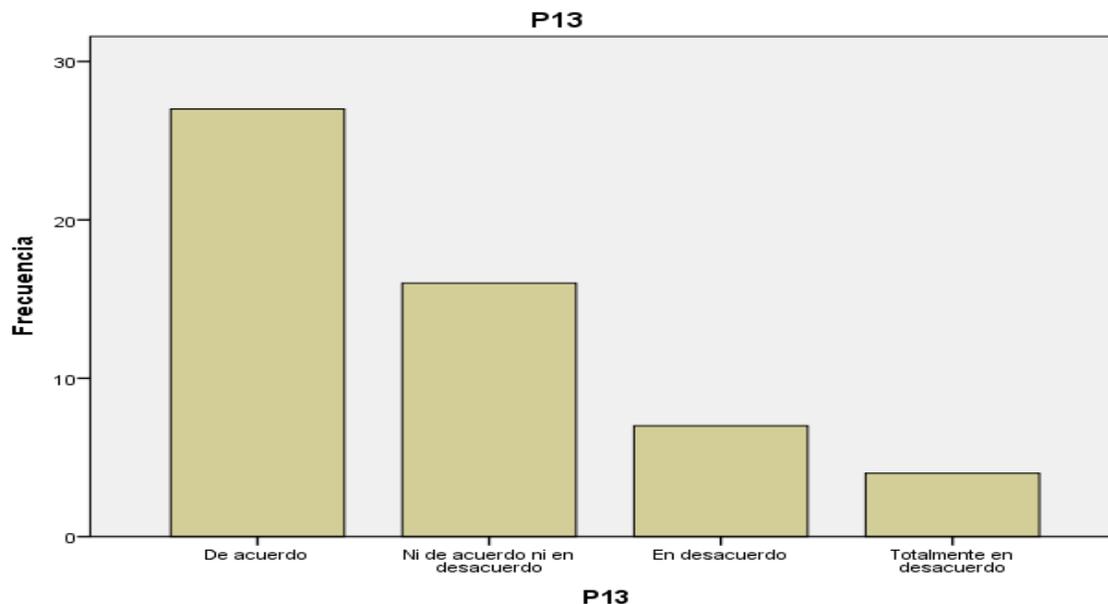
#### 4.1.1.4 Dimensión 4: Medición (Camero Centeno, 2017)

##### 4.1.1.4.1 Indicador: Recursos suficientes

13-¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?

**P13**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	27	50,0	50,0	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	29,6	29,6	79,6
En desacuerdo	7	13,0	13,0	92,6
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

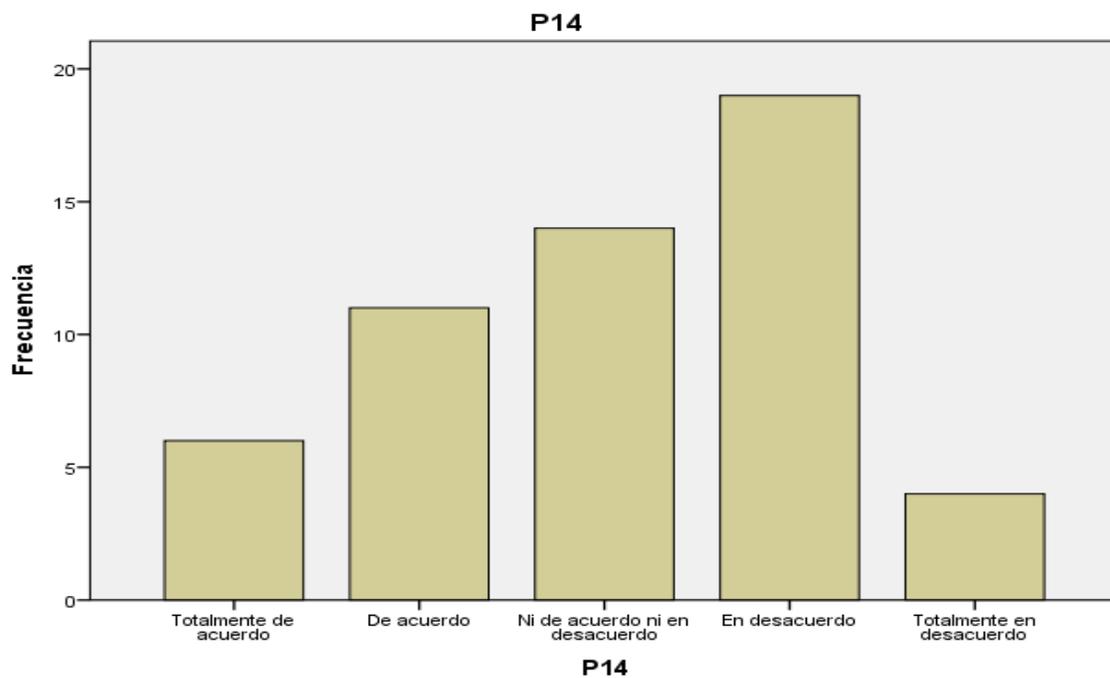


El 50 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias.

14-¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?

**P14**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	6	11,1	11,1	11,1
De acuerdo	11	20,4	20,4	31,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	25,9	25,9	57,4
En desacuerdo	19	35,2	35,2	92,6
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	



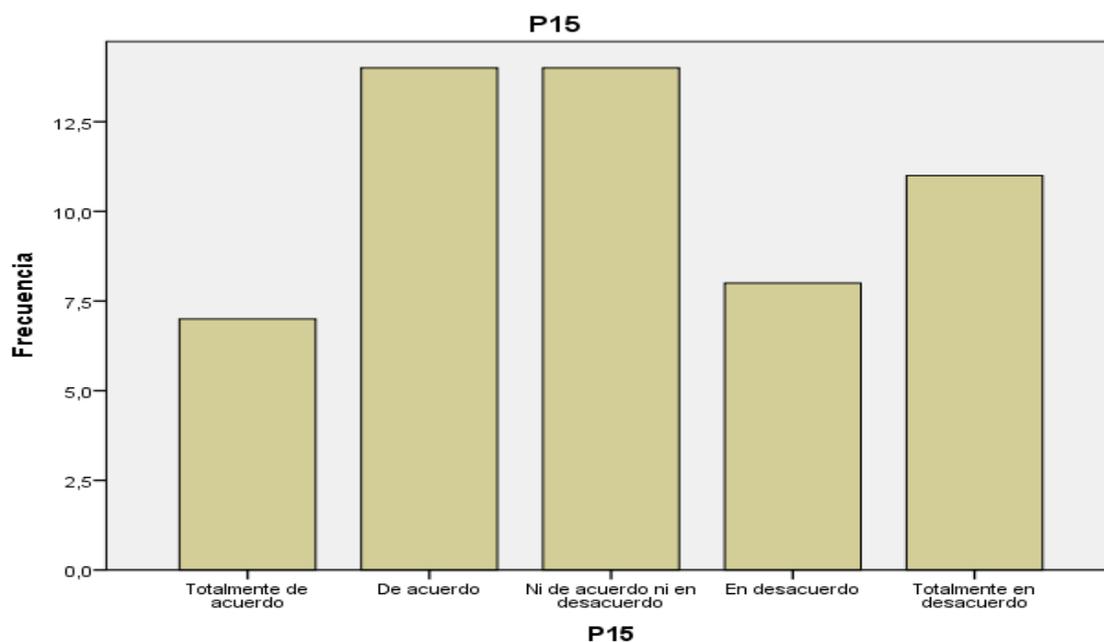
El 35.2 % de encuestados manifiestan estar en desacuerdo que su sueldo o ingresos reflejan su productividad.

#### 4.1.1.4.2 Indicador: Organización (Camero Centeno, 2017)

15-¿La productividad en la Gerencia de Recaudación Aduanera es muy buena debido a que la gestión está bien organizada, planeada y dirigida?

**P15**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	7	13,0	13,0	13,0
De acuerdo	14	25,9	25,9	38,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	25,9	25,9	64,8
En desacuerdo	8	14,8	14,8	79,6
Totalmente en desacuerdo	11	20,4	20,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	



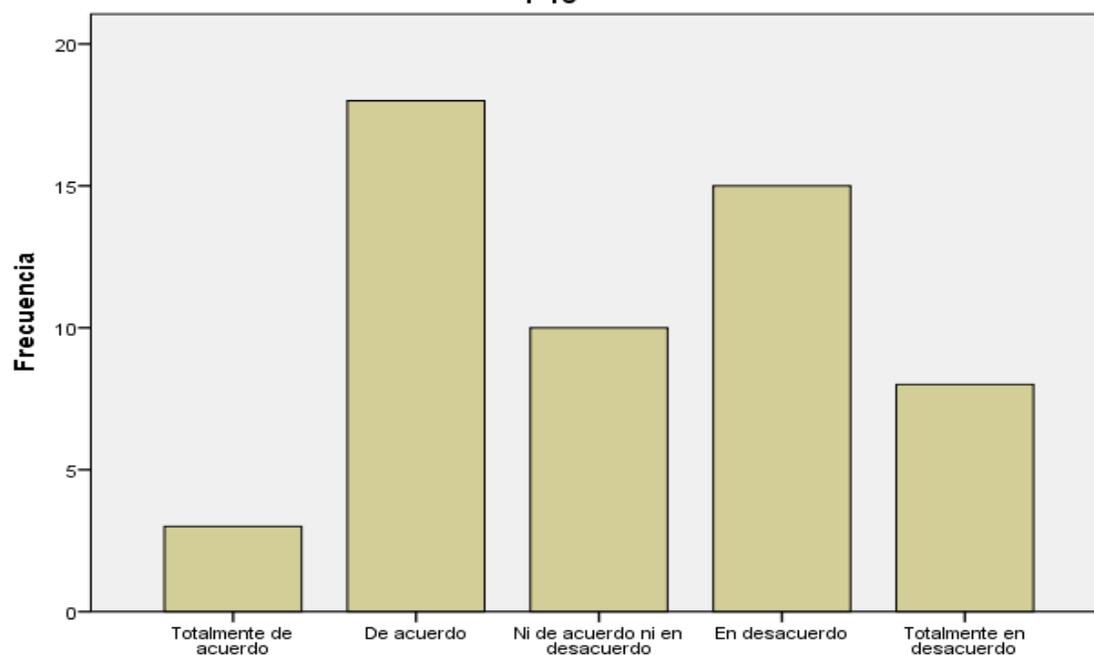
El 25.9 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que la productividad en la Gerencia de Recaudación Aduanera es muy buena debido a que la gestión está bien organizada, planeada y dirigida.

16-¿Los objetivos en la Gerencia de Recaudación Aduanera son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar?

**P16**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	3	5,6	5,6	5,6
De acuerdo	18	33,3	33,3	38,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	18,5	18,5	57,4
En desacuerdo	15	27,8	27,8	85,2
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**P16**



**P16**

El 33.3 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que los objetivos en la Gerencia de Recaudación Aduanera son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar.

#### 4.1.2 Variable dependiente: Valor Agregado Potencial (Camero Centeno, 2017)

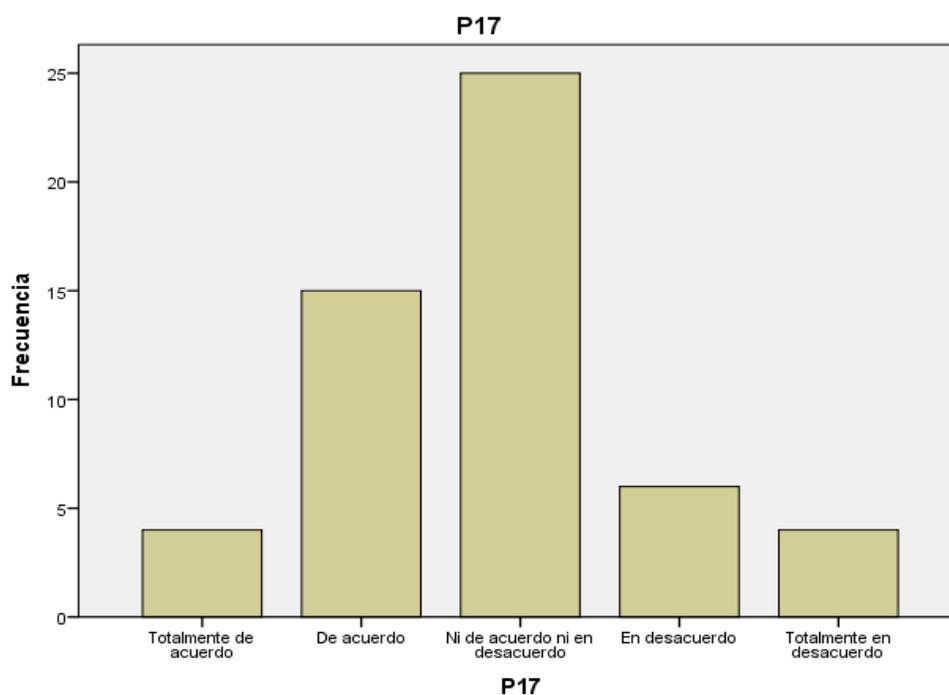
##### 4.1.2.1 Dimensión 1: Innovación

##### 4.1.2.1.1 Indicador: Conocimiento de la innovación

17-¿Cree Ud. que se encuentra plenamente reconocida las ventajas que proporciona la innovación en la competitividad?

#### P17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	4	7,4	7,4	7,4
De acuerdo	15	27,8	27,8	35,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	46,3	46,3	81,5
En desacuerdo	6	11,1	11,1	92,6
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	



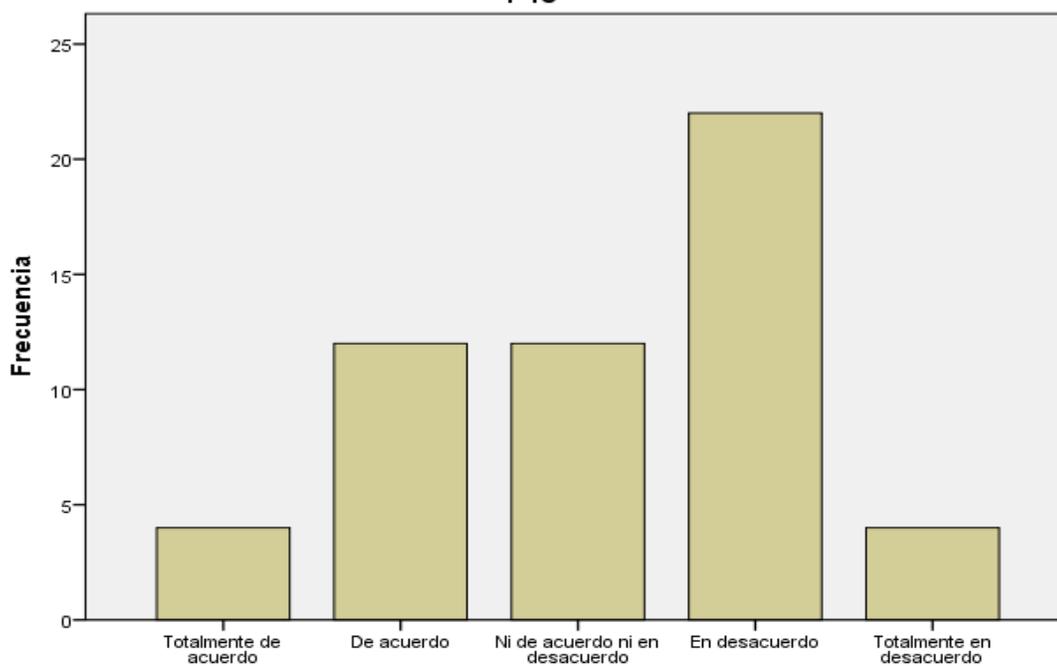
El 27.8 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que se encuentra plenamente reconocida las ventajas que proporciona la innovación en la competitividad.

18-¿Cree Ud. que se ha incrementado la innovación en su área de trabajo actual?

### P18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	4	7,4	7,4	7,4
De acuerdo	12	22,2	22,2	29,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22,2	22,2	51,9
En desacuerdo	22	40,7	40,7	92,6
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### P18



### P18

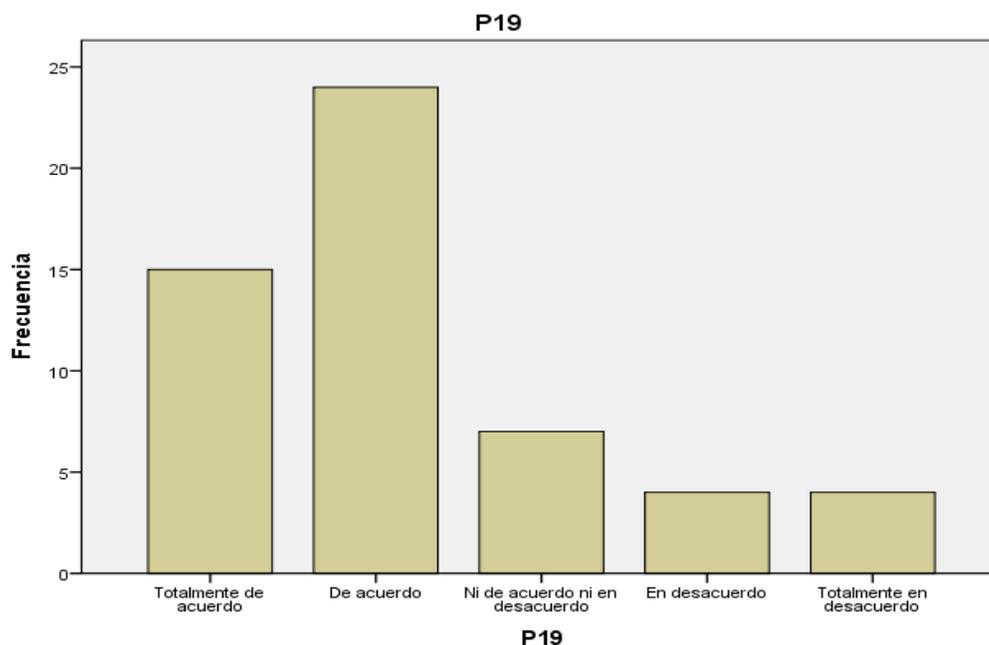
El 22.2 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que se ha incrementado la innovación en su área de trabajo actual.

#### 4.1.2.1.2 Indicador: Evaluación de resultados

19-¿Cree ud. que con la innovación se optimizará el adecuado uso de los recursos públicos de la Gerencia de Recaudación Aduanera?

#### P19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	15	27,8	27,8	27,8
De acuerdo	24	44,4	44,4	72,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13,0	13,0	85,2
En desacuerdo	4	7,4	7,4	92,6
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

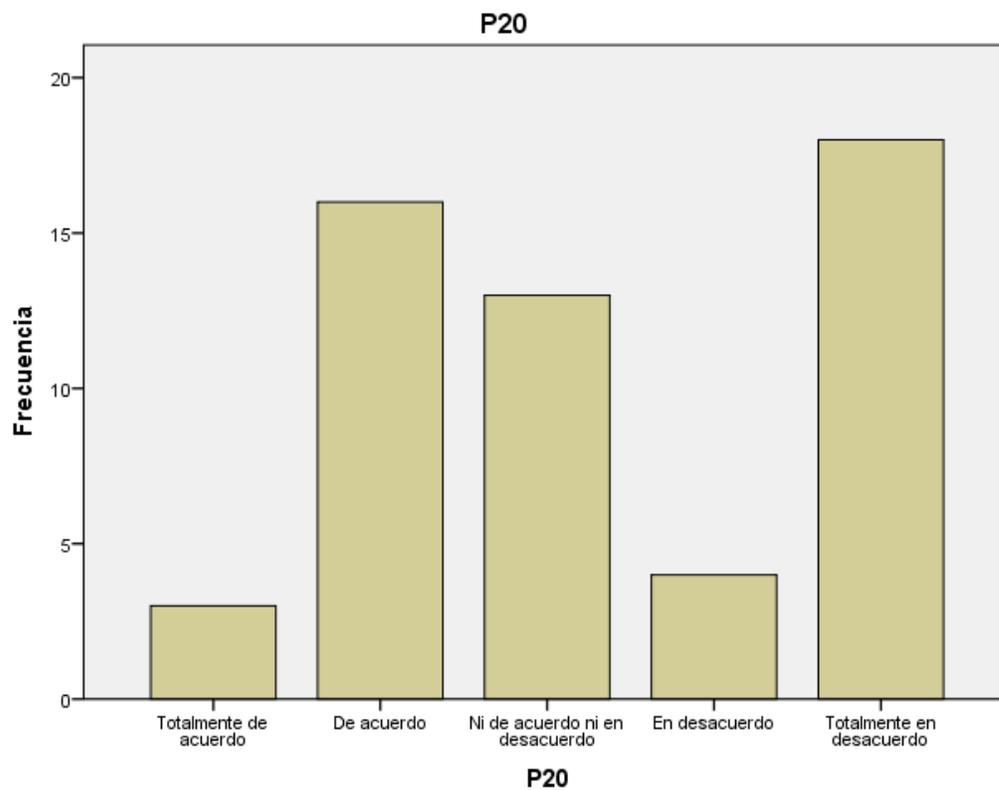


El 44.4 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que con la innovación se optimizará el adecuado uso de los recursos públicos de la Gerencia de Recaudación Aduanera.

20-¿Se evalúan los resultados a fin de retroalimentar los procesos en beneficio del aprendizaje colectivo?

**P20**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	16	29,6	29,6	35,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	24,1	24,1	59,3
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	66,7
	Totalmente en desacuerdo	18	33,3	33,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	



El 29.6% de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que se evalúan los resultados a fin de retroalimentar los procesos en beneficio del aprendizaje colectivo.

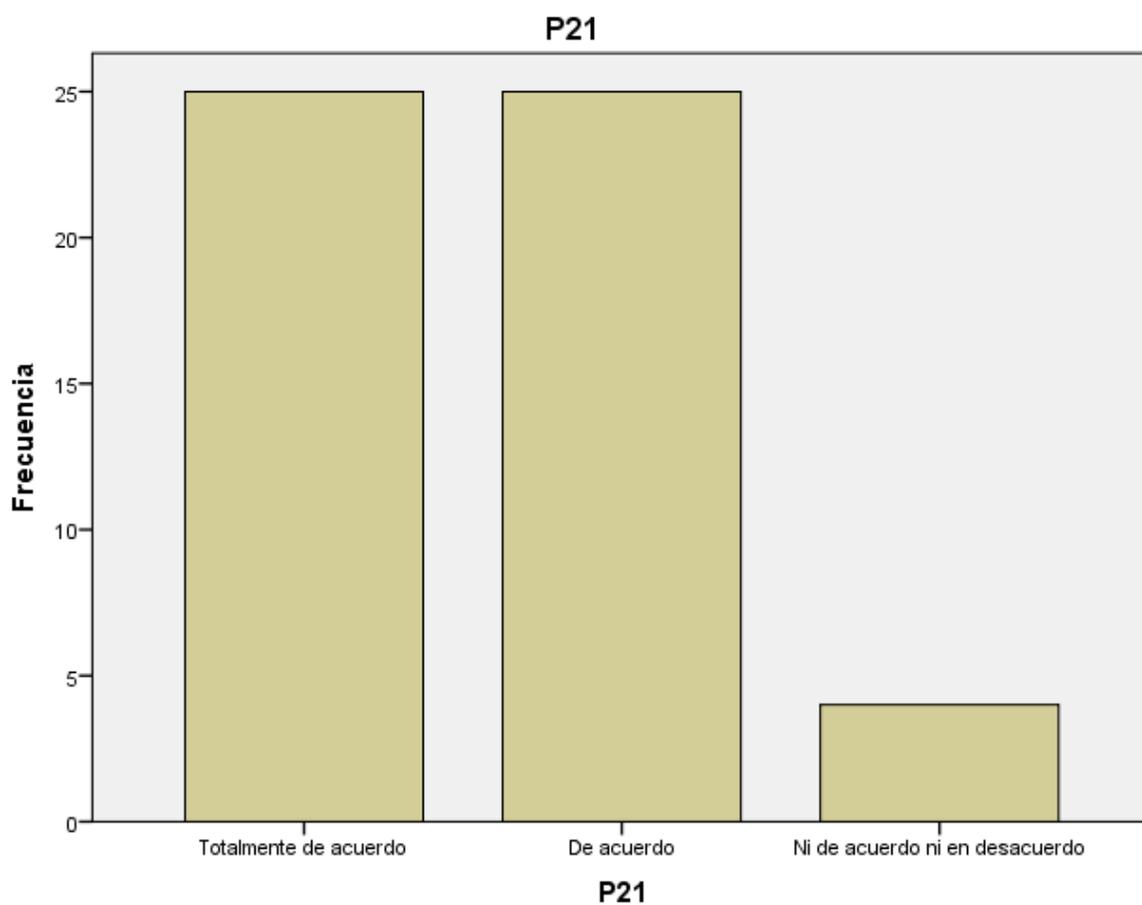
#### **4.1.2.2 Dimensión 2: Compromiso organizacional (Camero Centeno, 2017)**

##### **4.1.2.2.1 Indicador: Participación**

21-¿Participa con tesón en las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos de la entidad?

**P21**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	25	46,3	46,3	46,3
De acuerdo	25	46,3	46,3	92,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

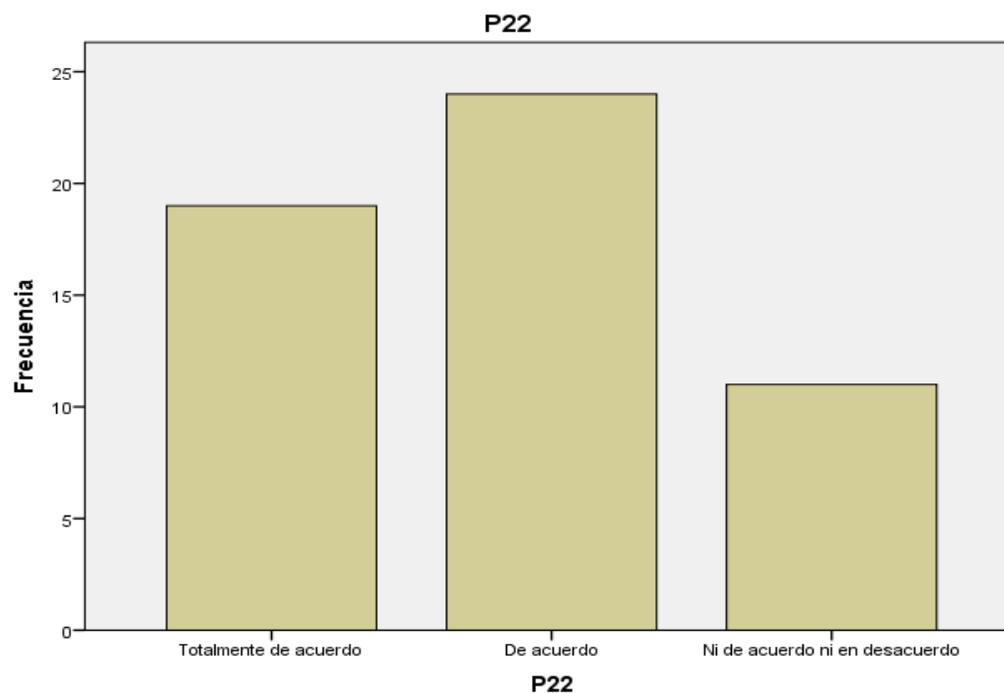


El 46.3 % de personan encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo que participa con tesón en las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos de la entidad.

22-¿Recopila información de manera sistemática y ordenada, para analizarla y detectar posibles riesgos que habían pasado desapercibidos anteriormente?

**P22** (Camero Centeno, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	19	35,2	35,2	35,2
De acuerdo	24	44,4	44,4	79,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20,4	20,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	



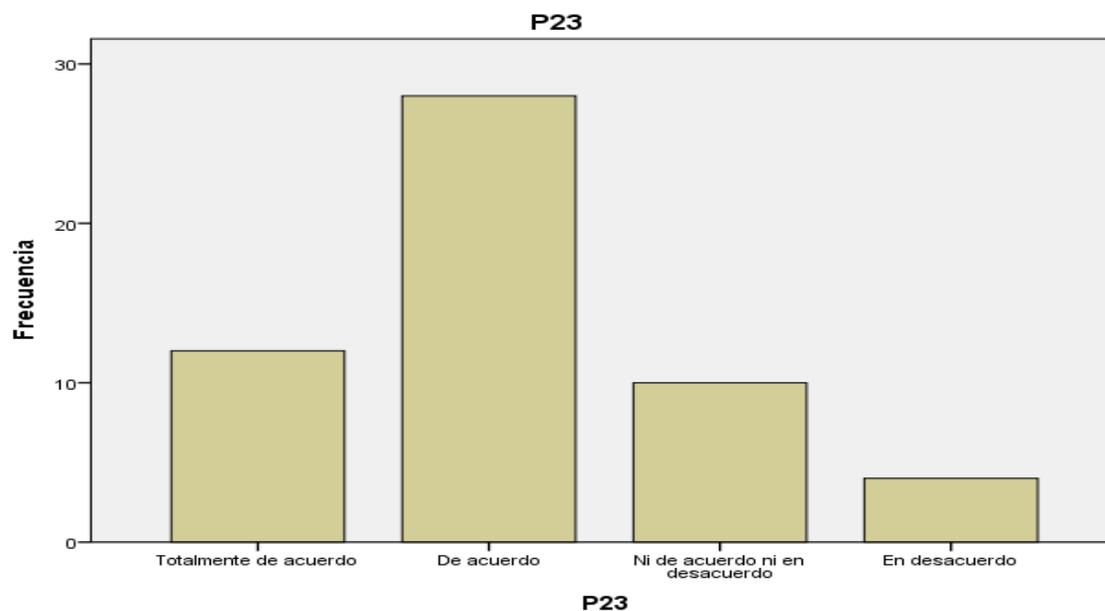
El 44.4% de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que recopila información de manera sistemática y ordenada, para analizarla y detectar posibles riesgos que habían pasado desapercibidos anteriormente.

#### 4.1.2.2.2 Indicador: Voluntad de apoyo

23-¿Aceptaría gratuitamente otro puesto de labores para poder seguir cumpliendo con la meta de la Gerencia?

**P23** (Camero Centeno, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	12	22,2	22,2	22,2
De acuerdo	28	51,9	51,9	74,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	18,5	18,5	92,6
En desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

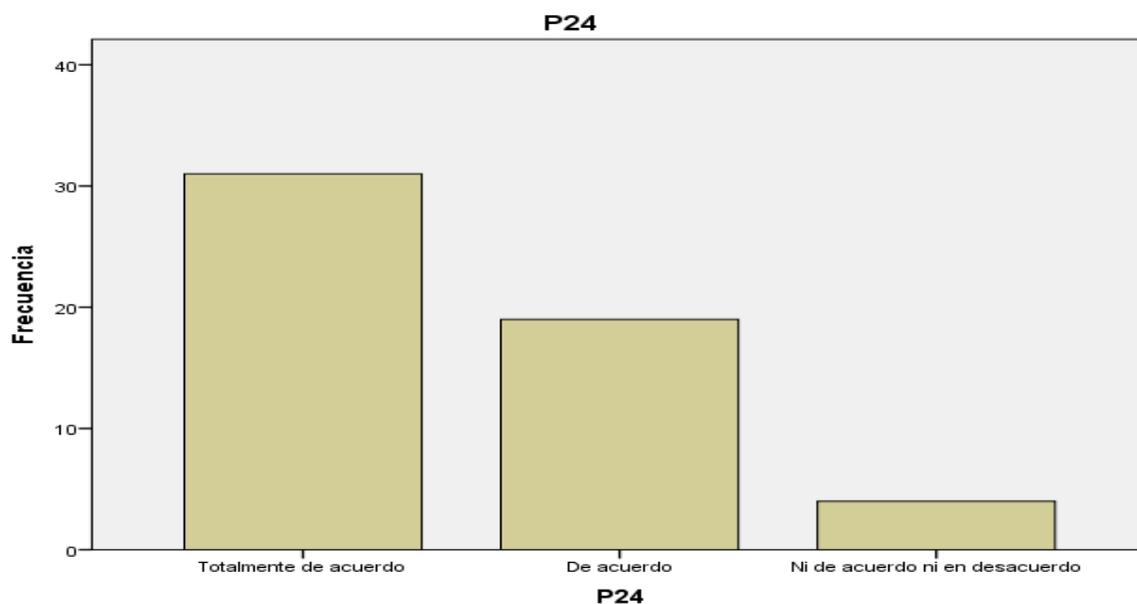


El 51.9 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que Aceptaría gratuitamente otro puesto de labores para poder seguir cumpliendo con la meta de la Gerencia.

24-¿Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la entidad?

**P24** (Camero Centeno, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	31	57,4	57,4	57,4
De acuerdo	19	35,2	35,2	92,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	



El 35.2 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que hay voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la entidad.

### 4.1.2.3 Dimensión 3: Motivación (Camero Centeno, 2017)

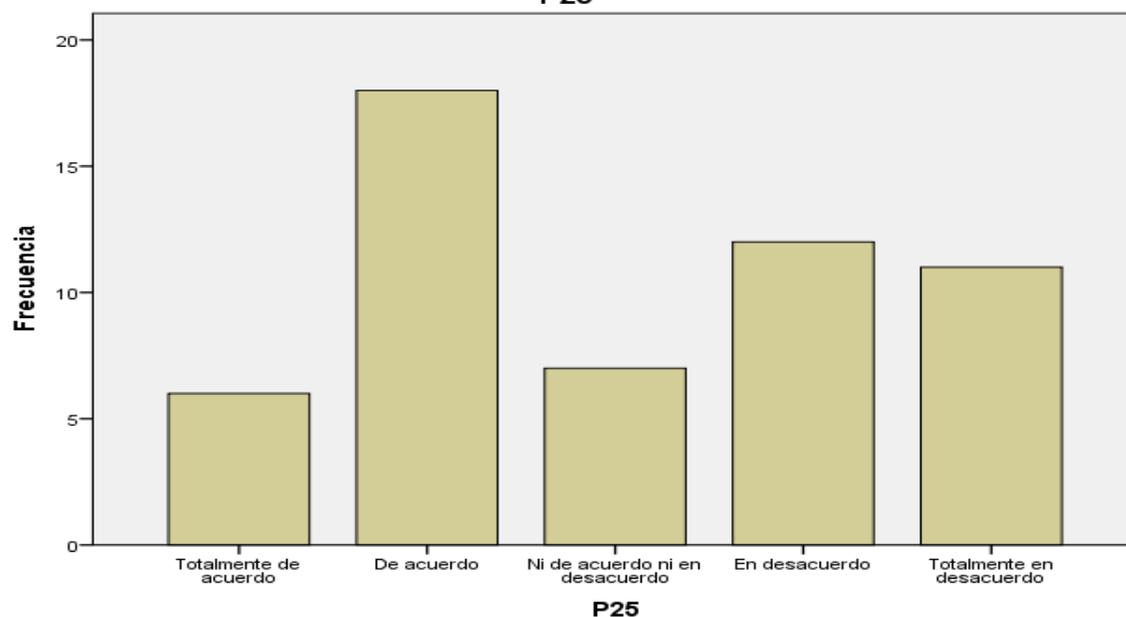
#### 4.1.2.3.1 Indicador: Evaluación del personal

25-¿Se utiliza en la entidad la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo?

**P25**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	18	33,3	33,3	44,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13,0	13,0	57,4
	En desacuerdo	12	22,2	22,2	79,6
	Totalmente en desacuerdo	11	20,4	20,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

**P25**

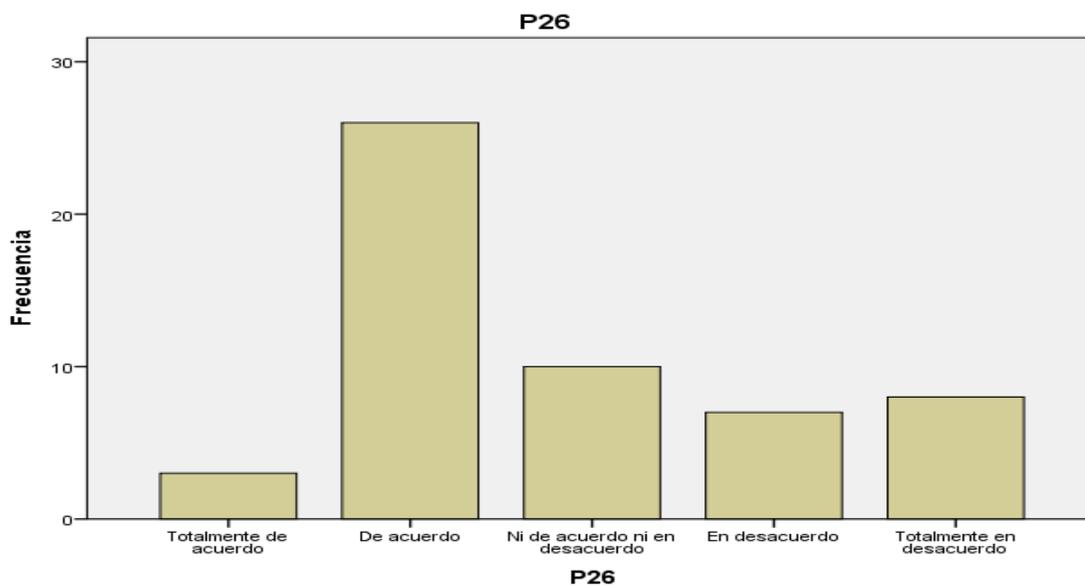


El 33.3 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que se utiliza en la entidad la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo.

26-¿Considera los concursos internos como un medio de motivación para los empleados?

**P26** (Camero Centeno, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	3	5,6	5,6	5,6
De acuerdo	26	48,1	48,1	53,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	18,5	18,5	72,2
En desacuerdo	7	13,0	13,0	85,2
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	



El 48.1 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que consideran los concursos internos como un medio de motivación para los empleados.

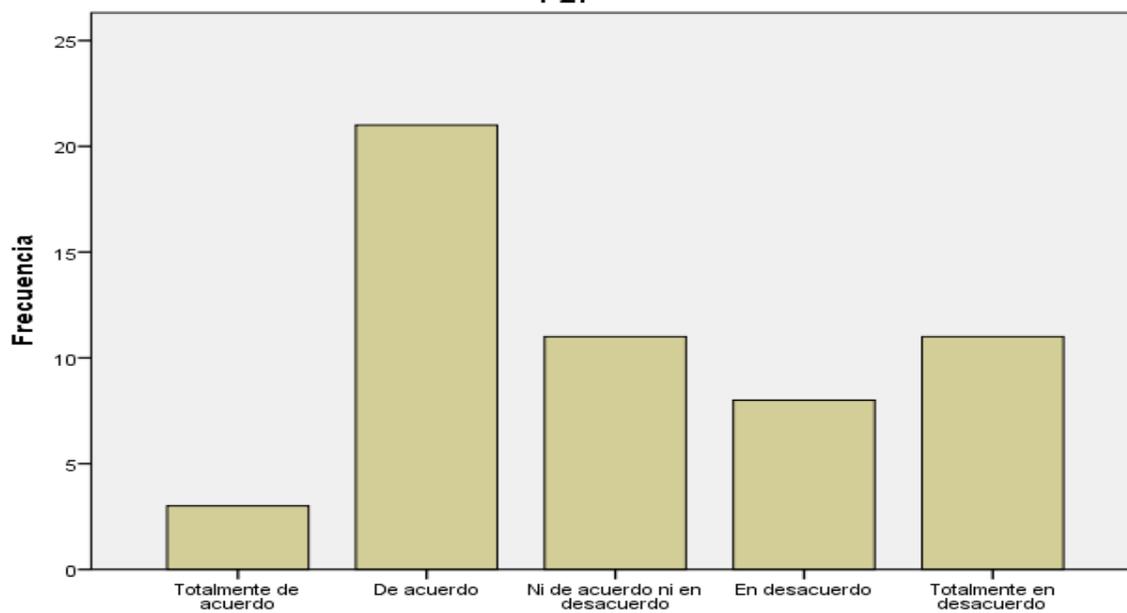
#### 4.1.2.3.2 Indicador: Condiciones laborales (Camero Centeno, 2017)

27-¿Las condiciones laborales para usted son buenas?

**P27**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	3	5,6	5,6	5,6
De acuerdo	21	38,9	38,9	44,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20,4	20,4	64,8
En desacuerdo	8	14,8	14,8	79,6
Totalmente en desacuerdo	11	20,4	20,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**P27**



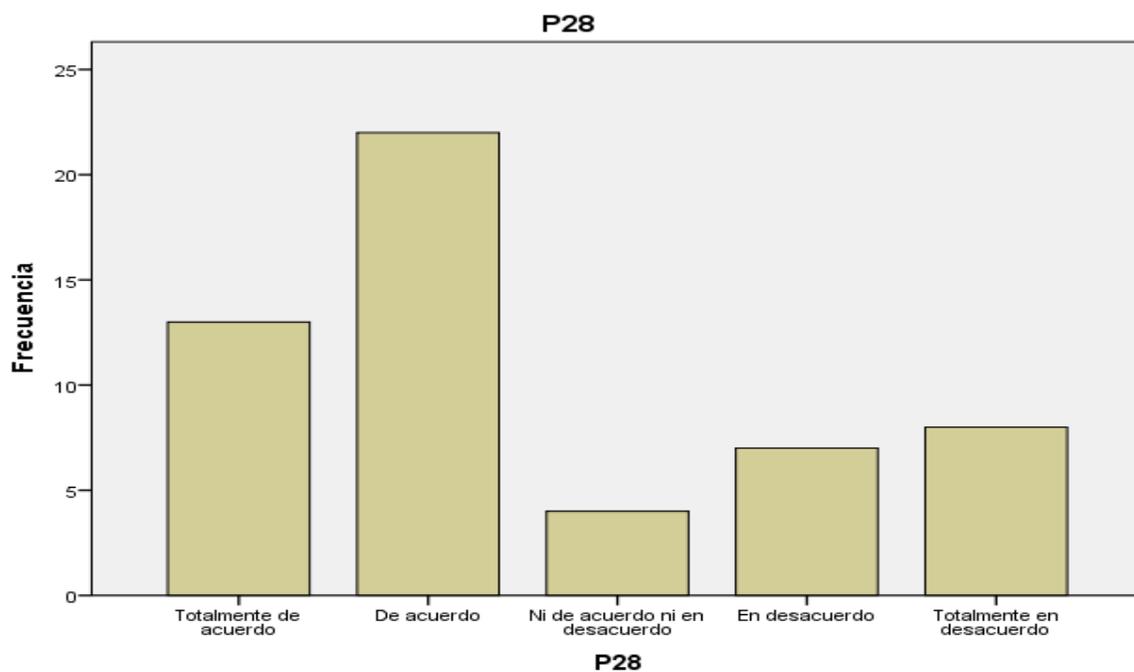
**P27**

El 38.9 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que las condiciones laborales para son buenas.

28-¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

**P28** (Camero Centeno, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	13	24,1	24,1	24,1
De acuerdo	22	40,7	40,7	64,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7,4	7,4	72,2
En desacuerdo	7	13,0	13,0	85,2
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	



El 40.7 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla.

### 4.1.2.3 Dimensión 3: Motivación

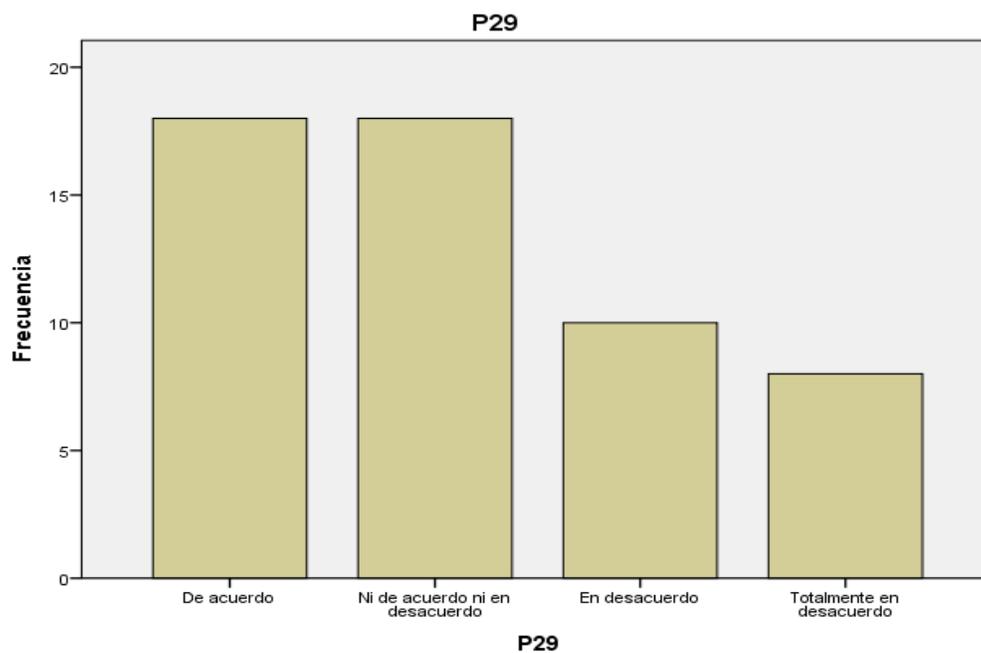
### 4.1.2.4 Dimensión 4: Capacitación (Camero Centeno, 2017)

#### 4.1.2.4.1 Indicador: Actualización de conocimientos

29-¿Se mantiene actualizado al personal en cuanto a las normas y procedimiento a seguir en sus labores diarias?

**P29**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	18	33,3	33,3	33,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	33,3	33,3	66,7
En desacuerdo	10	18,5	18,5	85,2
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

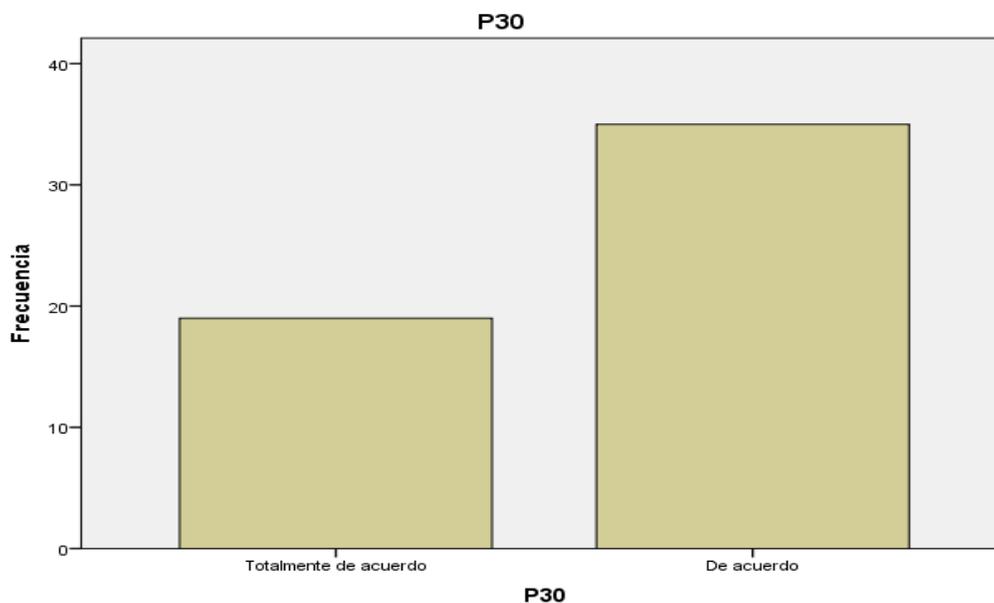


El 33.3 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que se mantiene actualizado al personal en cuanto a las normas y procedimiento a seguir en sus labores diarias.

30-¿El conocimiento que necesita su área lo adquiere fundamentalmente de la documentación y la experiencia acumulada?

**P30** (Camero Centeno, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	19	35,2	35,2	35,2
De acuerdo	35	64,8	64,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	



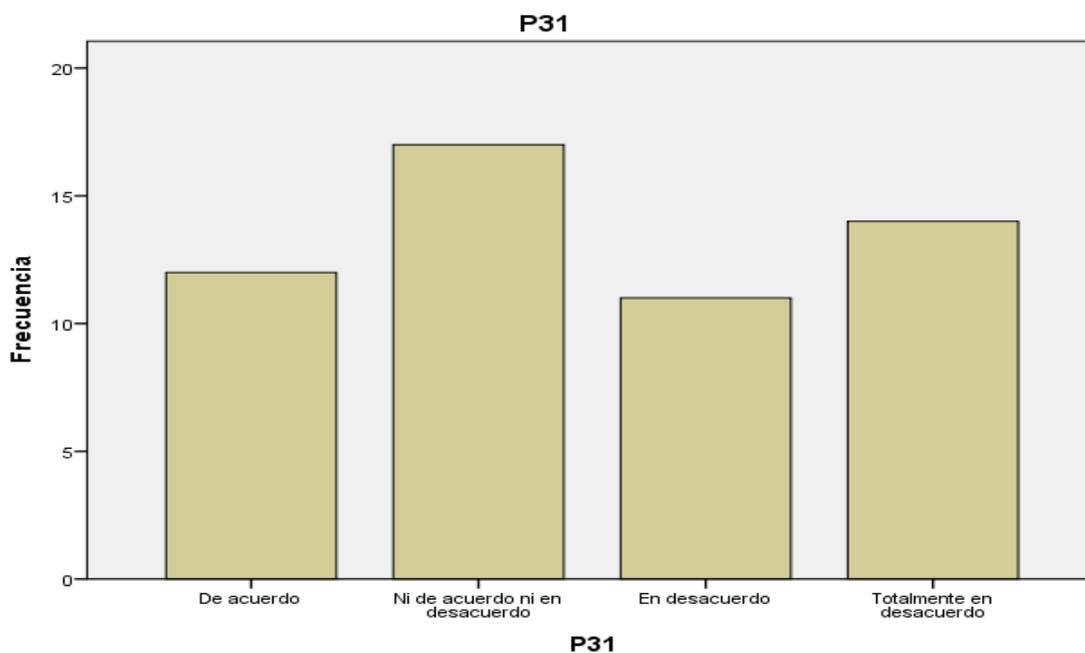
El 64.8 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que el conocimiento que necesita su área lo adquiere fundamentalmente de la documentación y la experiencia acumulada.

#### 4.1.2.4.2 Indicador: Capacitación constante

31-¿Existe un programa de capacitación constante que favorezca el mejoramiento continuo en sus funciones?

31 (Camero Centeno, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	12	22,2	22,2	22,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	31,5	31,5	53,7
En desacuerdo	11	20,4	20,4	74,1
Totalmente en desacuerdo	14	25,9	25,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

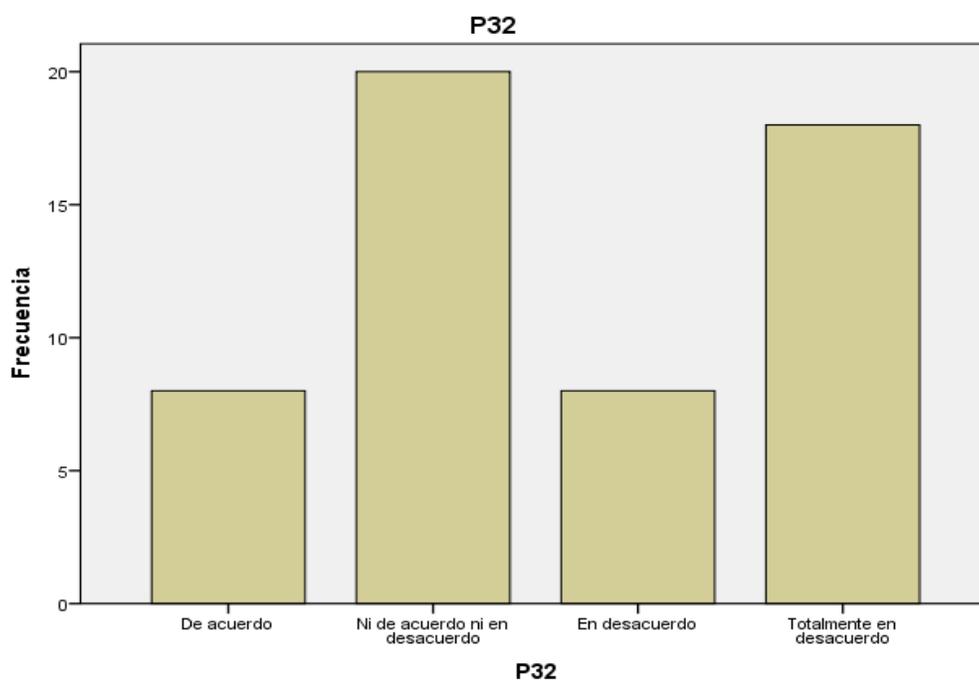


El 22.2 % de personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo que existe un programa de capacitación constante que favorezca el mejoramiento continuo en sus funciones.

32-¿Las capacitaciones que se imparten están de acorde con lo que usted necesita para optimizar sus labores?

**P32** (Camero Centeno, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	8	14,8	14,8	14,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	37,0	37,0	51,9
En desacuerdo	8	14,8	14,8	66,7
Totalmente en desacuerdo	18	33,3	33,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	



El 14.8 % de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que las capacitaciones que se imparten están de acorde con lo que usted necesita para optimizar sus labores.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis General

#### 1. Planteo de Hipótesis

**Ho:** La Inteligencia Competitiva no produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

**Ha:** La Inteligencia Competitiva produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

#### 2. Regla Teórica para Toma de Decisiones (Camero Centeno, 2017)

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado  $\geq 0.05$ , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado  $< 0.05$ , se Aceptará Ha.

#### 3. Estadística de Contraste de Hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de las variables Gestión del conocimiento y competitividad, una correlación conjunta “R”, de 0.962 (p=0.000).

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error típ. de la estimación	Valor p
1	,962 <sup>a</sup>	,926	,920	,19796	.000

#### **4. Interpretación** (Camero Centeno, 2017)

Como el Valor p calculado = 0.000 < 0.05, se acepta que existe impacto entre la Inteligencia Competitiva y el Valor Agregado Potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

#### **4.2.2 Hipótesis Específica 1**

##### **1. Planteo de Hipótesis**

**Ho:** La inteligencia competitiva, según el liderazgo, no produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

**Ha:** La inteligencia competitiva, según el liderazgo, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

##### **2. Regla Teórica para Toma de Decisiones**

Se utilizo la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado  $\geq$  0.05, se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado < 0.05, se Aceptará Ha.

##### **3. Estadística de Contraste de Hipótesis**

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Liderazgo y la variable dependiente valor agregado potencial, una correlación conjunta “r”, de 0.764 (p=0.000).

INTELIGENCIA COMPETITIVA		COMPETITIVIDAD
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	.764
	Valor p (bilateral)	0.000
	N	54

#### 4. Interpretación (Camero Centeno, 2017)

Como el Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto de la dimensión Liderazgo en la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

#### 4.2.3 Hipótesis Específica 2

##### 1. Planteo de Hipótesis

**Ho:** La Inteligencia Competitiva, según la tecnología, no produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

**Ha:** La Inteligencia Competitiva, según la tecnología, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

## 2. Regla Teórica para Toma de Decisiones (Camero Centeno, 2017)

Se utilizo la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado  $\geq 0.05$ , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado  $< 0.05$ , se Aceptará Ha.

## 4. Estadística de Contraste de Hipótesi

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Tecnología y la variable dependiente valor agregado potencial, una correlación conjunta “r”, de 0.768 (p=0.000).

INTELIGENCIA COMPETITIVA		COMPETITIVIDAD
TECNOLOGIA	Correlación de Pearson	.768
	Valor p (bilateral)	0.000
	N	54

## 5. Interpretación (Camero Centeno, 2017)

Como el Valor p calculado = 0.000  $< 0.05$ , se acepta que existe impacto de la dimensión Tecnología en la variable dependiente competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

#### 4.2.4 Hipótesis Específica 3

##### 1. Planteo de Hipótesis

**Ho:** La inteligencia competitiva, según la cultura, no produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

(Camero Centeno, 2017) **Ha:** La inteligencia competitiva, según la cultura, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

##### 2. Regla Teórica para Toma de Decisiones (Camero Centeno, 2017)

Se utilizo la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla = 0.05. Si el Valor p calculado  $\geq$  0.05, se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado  $<$  0.05, se Aceptará Ha.

##### 3. Estadística de Contraste de Hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Cultura y la variable dependiente valor agregado potencial, una correlación conjunta “r”, de 0.860 (p=0.000).

INTELIGENCIA COMPETITIVA		COMPETITIVIDAD
CULTURA	Correlación de Pearson	.860
	Valor p (bilateral)	0.000
	N	54

#### 4. Interpretación

Como el Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto de la dimensión Cultura en la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

##### 4.2.5 Hipótesis Específica 4

###### 1. Planteo de Hipótesis

**Ho:** La Inteligencia Competitiva, según la medición, no produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

**Ha:** La Inteligencia Competitiva, según la medición, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

###### 2. Regla Teórica para Toma de Decisiones (Camero Centeno, 2017)

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de tabla =  $0.05$ . Si el Valor p calculado  $\geq 0.05$ , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado  $< 0.05$ , se Aceptará Ha.

###### 3. Estadística de Contraste de Hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación de la dimensión Medición y la variable dependiente valor agregado potencial, una correlación conjunta “r”, de  $0.867$  ( $p=0.000$ ).

INTELIGENCIA COMPETITIVA		COMPETITIVIDAD
MEDICION	Correlación de Pearson	.867
	Valor p (bilateral)	0.000
	N	54

#### 4. Interpretación (Camero Centeno, 2017)

Como el Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto de la dimensión Medición en la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

## CAPITULO V

### 5.1 Discusión

(Camero Centeno, 2017)

#### Procedimientos para la evaluación

##### 1. Modelo de regresión y correlación

Para evaluar los resultados de la investigación se utilizó el método del contraste de hipótesis utilizando el Modelo de Regresión y Correlación, el nivel de significación de estas relaciones según el Análisis de varianza de la regresión, y el análisis de la distribución Beta.

Se halló una correlación conjunta de 0.962.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error típ. de la estimación	Valor p
1	,962 <sup>a</sup>	,926	,920	,19796	.000

Según el Análisis de Varianza de la regresión, se halló un Valor p = 0.000 < 0.05, que significa que el impacto es de carácter significativa.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	24,163	4	6,041	154,152	,000 <sup>b</sup>
Residuo	1,920	49	,039		
Total	26,083	53			

a. Variable dependiente: Valor Agregado Potencial

b. Predictores: (Constante), Medición, Tecnología, Liderazgo, Cultura

### 5.1.2 La distribución Beta - Dimensiones (Camero Centeno, 2017)

Aparte de calcular la correlación conjunta y las correlaciones parciales, se identifica las variables o dimensiones causa, que influyen más o menos a la variable criterio o variable dependiente. Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que las dimensiones que más influyen son:

1. Tecnología (Beta =0.418).
2. Medición (Beta =0.395).
3. Liderazgo (Beta = 0.320).

Influye de manera regular:

4. Cultura (Beta =0.022).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Valor P	Correlación parcial
	B	Error estándar	Beta		
Liderazgo	,374	,070	,320	,000	.764
Tecnología	,584	,080	,418	,000	.768
Cultura	,023	,090	,022	,000	.860
Medición	,267	,046	,395	,000	.867

De igual manera, se identifican las variables o dimensiones de la variable dependiente (efecto), que se relacionan con la variable independiente. Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que las dimensiones de la competitividad, que presentan efectos por la Inteligencia Competitiva, son:

1. Motivación (Beta= 0.409).
2. Innovación (Beta= 0.372).
3. Capacitación (Beta= 0.205).

Influyen de manera regular:

4. Compromiso organizacional (Beta = 0.149).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Valor P	Correlación Parcial
	B	Error estándar	Beta		
Innovación	,245	,066	,372	,000	.875
Compromiso organizacional	,149	,053	,149	,003	.366
Motivación	,207	,037	,409	,000	.863
Capacitación	,174	,078	,205	,000	.765

### 5.1.3 La distribución Beta - Indicadores (Camero Centeno, 2017)

Aparte de calcular la correlación conjunta y las correlaciones parciales, se identifica las variables o Indicadores causa, que influyen más o menos a la variable criterio o variable dependiente. Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que los indicadores que más influyen son:

1. Organización (Beta = 0.814).
2. Clima laboral (Beta=0.387).
3. TIC (Beta = 0.329).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Valor P	Correlación Parcial
	B	Error estándar	Beta		
Trabajo en equipo	-,100	,050	-,104	,000	,578
Conciencia moral	-,094	,048	-,107	,000	,617
TIC	,317	,033	,329	,000	,599
Mejora en el desarrollo	-,093	,066	-,082	,000	,543
Cultura del desarrollo	,086	,036	,154	,000	,778
Clima laboral	,561	,076	,387	,011	,312
Recursos suficientes	-,034	,043	-,044	,000	,734
Organización	,458	,045	,814	,000	,907

De igual manera, se identifican las variables o Indicadores de la variable dependiente (efecto), que se relacionan con la variable independiente. Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que los Indicadores del valor agregado potencial, que presentan efectos por la Inteligencia Competitiva, son:

1. Condiciones laborales (Beta =0.483).
2. Capacitación constante (Beta =0.245).
3. Participación (Beta = 0.225).
4. Conocimiento de la innovación (Beta = 0.170).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Valor P	Correlación Parcial
	B	Error estándar	Beta		
Conocimiento de la innovación	,108	,049	,170	,000	,805
Evaluación de resultados	,036	,049	,066	,000	,822
Participación	,210	,063	,225	,023	,274
Voluntad de apoyo	,058	,070	,062	,001	,408
Evaluación del personal	,079	,059	,154	,000	,717
Condiciones laborales	,230	,066	,483	,000	,877
Actualización de conocimientos	-,119	,092	-,110	,000	,762
Capacitación constante	,150	,050	,245	,000	,821

### Discusión de resultados (Camero Centeno, 2017)

(Sanchez Sotomayor, 2011) ubica estas zonas de intervalos en la base de la distribución S, determinado para muestras grandes, de  $r = \pm 0.350$ . Se utilizó los aspectos teóricos de La Cuarta Vía de Sánchez (2011), para un tipo de investigación básica. La decisión es la siguiente:

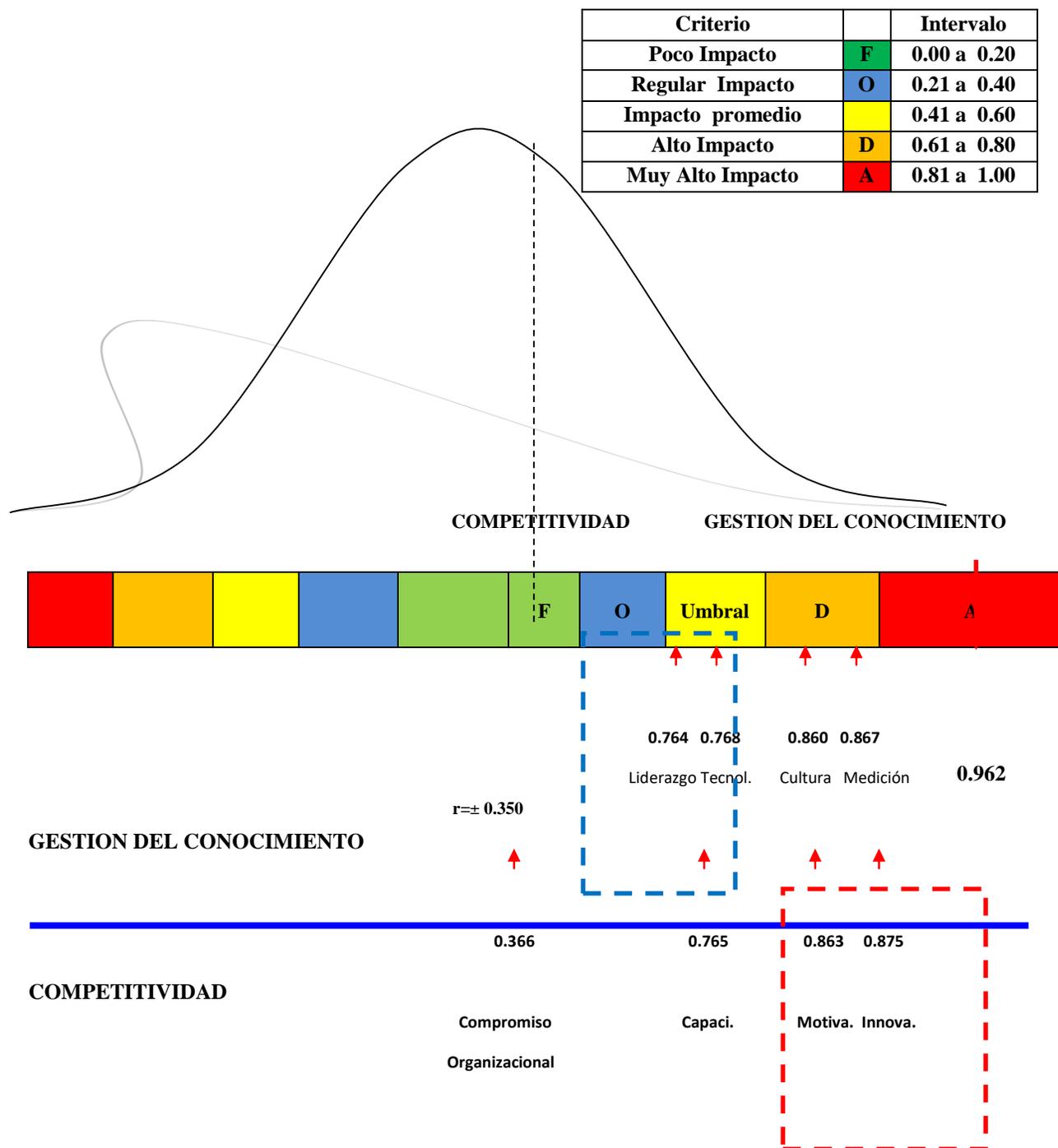
1. Si las correlaciones, producto de la Variable Independiente, y sus dimensiones (denominada  $H_a$ ), se acercan cada vez más a la variable Dependiente ( $H_o$ ), se está logrando la Fortaleza de la entidad; pero si las correlaciones se van alejando, se van convirtiendo, primero, en una oportunidad de cambios, y luego ingresarán a partes débiles y de amenaza, para la pervivencia de la organización.
2. Los resultados de la contrastación de hipótesis, se muestran en la figura N° 30 y en la Figura N° 31:

**FIGURA N° 30: CUADRO RESUMEN: INTELIGENCIA COMPETITIVA Y  
VALOR AGREGADO POTENCIAL**

INTERVALOS FODA		CUADRO RESUMEN DE LAS DIMENSIONES	
		VI: INTELIGENCIA COM PETITIVA	VD: VALOR AGREGADO POTENCIAL
De 0.01 a 0.200	Poco Impacto		
De 0.21 a 0.40	Regular Impacto		-Compromiso organizacional = 0.366
De 0.41 a 0.60	Impacto Promedio		
De 0.61 a 0.80	Alto Impacto	-Liderazgo = 0.764 -Tecnología = 0.768	-Capacitación = 0.765
De 0.81 a 1.0	Muy Alto Impacto	-Cultura = 0.860 -Medicion = 0.867	-Motivacion = 0.863 -Innovación = 0.875
Modelo Regresión y Correlación		Correlación Conjunta = 0.962	

**FIGURA N° 31: “IMPACTO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL VALOR AGREGADO POTENCIAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE RECAUDACION ADUANERA – SUNAT 2017”**

(Sanchez Sotomayor, 2011)

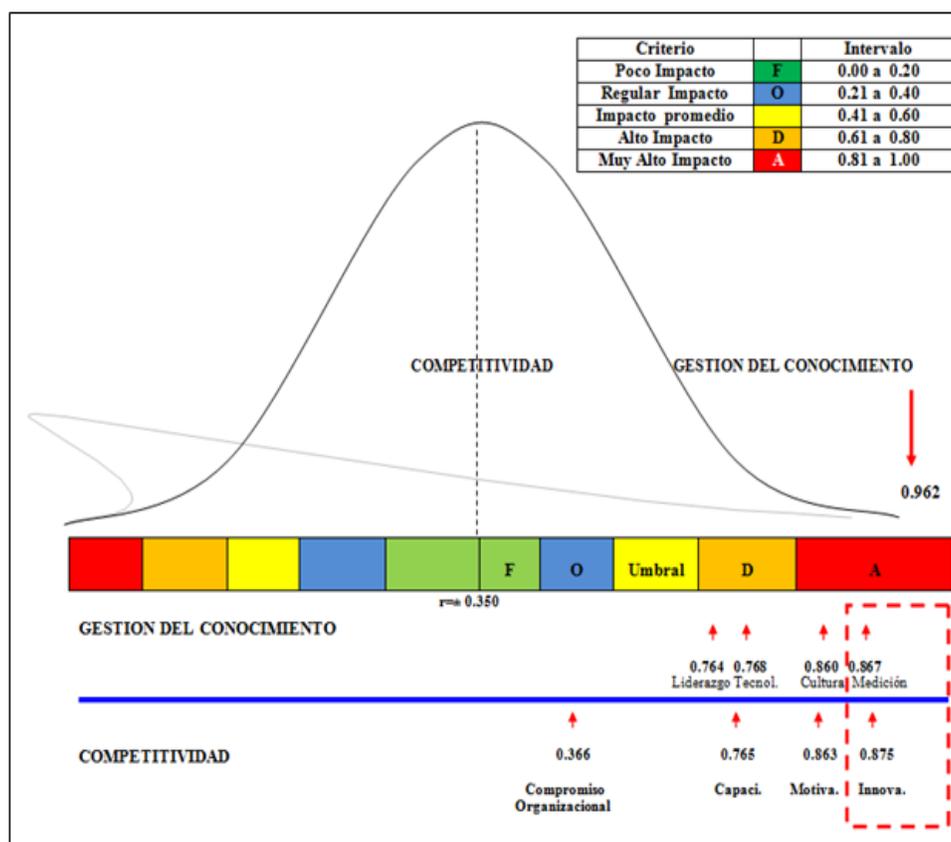


Fuente: Análisis: La Cuarta Vía. Sánchez (2011).

### 5.3 Efecto Dimensión Medición sobre Dimensión Innovación

Según los hallazgos se encontraron que la dimensión Medición tiene una correlación de (0.867, Amenaza) es decir el personal de La gerencia de recaudación Aduanera no tiene una mejora continua en conseguir la mejora de la calidad y productividad de sus labores y como consecuencia no genera la Innovación (0.875,Amenaza) en su personal es decir la capacidad de competir el personal de la Gerencia de recaudación aduanera de la entidad ante el actual entorno turbulento, sujeto a cambios constantes e imprevisibles, careciendo de prácticas novedosas en el ámbito de gestión pública o empresarial, es decir, en la realización de innovaciones en la entidad.

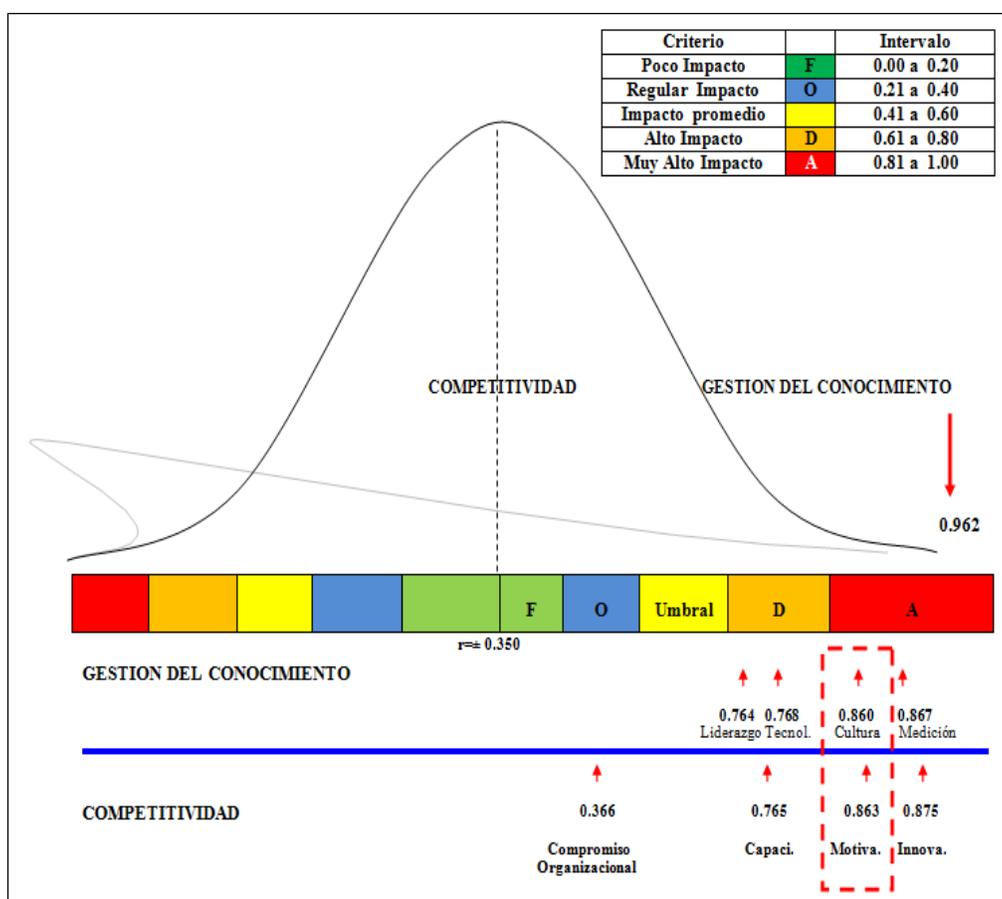
Figura N°32: Efecto Dimensión Medición sobre Dimensión Innovación



➤ Efecto Dimensión Cultura sobre Dimensión Motivación

Se halló que la Dimensión Cultura tiene una correlación de (0.860, Amenaza) es decir el personal de La gerencia de recaudación Aduanera – SUNAT 2014 no se identifica con la forma de ser de la entidad y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden interno y externo y se relaciona con la Dimensión de Motivación (0.863, Amenaza) que no siente el trabajador una eficiente evaluación del personal y condiciones laborales atractivas.

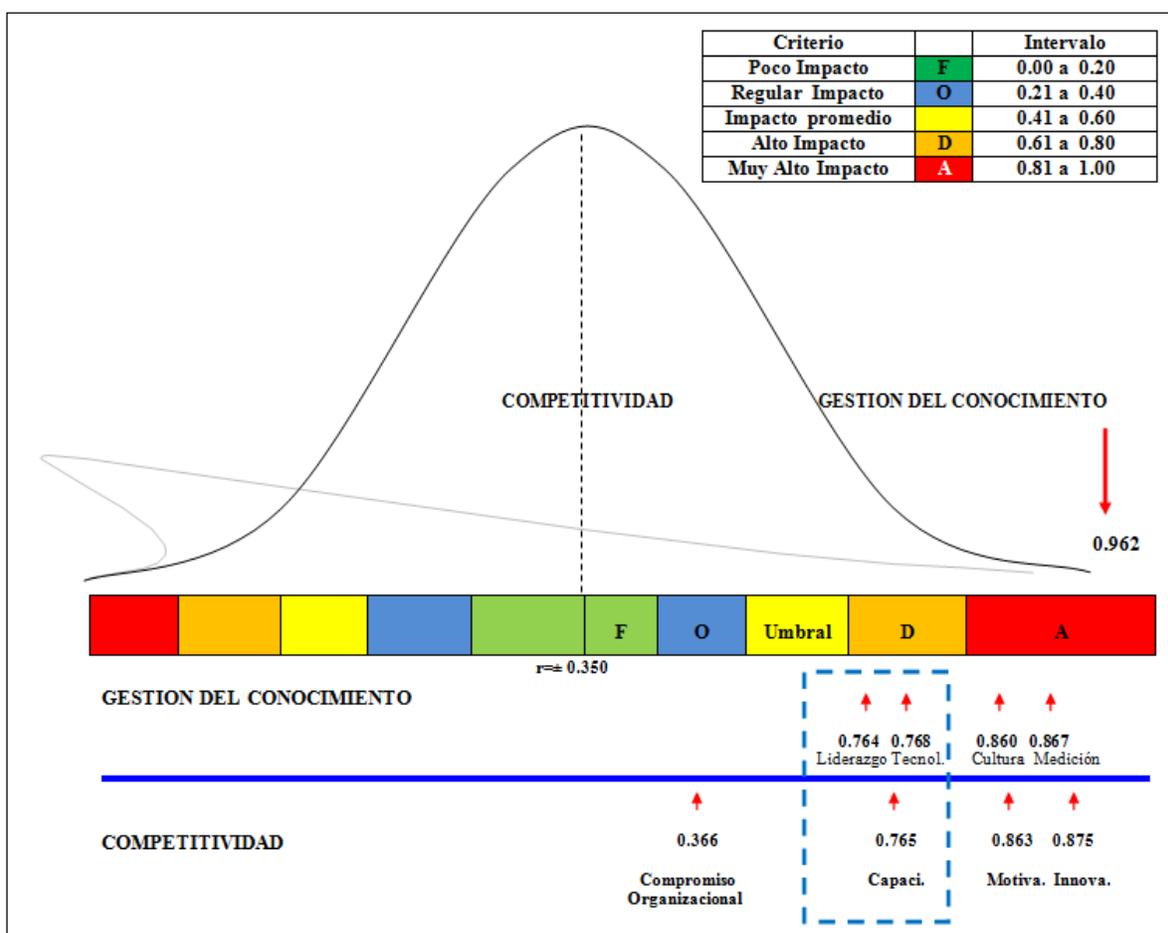
Figura N° 33: Efecto Dimensión Cultura sobre Dimensión Motivación



➤ Efecto Dimensión Liderazgo y Tecnología sobre Dimensión Capacitación

Se halló que el liderazgo tiene una correlación (0.764, Debilidad) el cual el gerente del área denominado a liderar a la gerencia de recaudación aduanera no influye para el logro de los objetivos y necesidades de la misma, a su vez no aprovecha en capacitar (0.765, Debilidad) en forma constante a su personal a su vez el personal mismo sin mucha motivación no se preocupa en actualizarse en temas relacionados a su carrera y teniendo como una de las consecuencias una debilidad en el manejo de la tecnología (0.768, Debilidad) no aprovechando el uso de las TIC.

Figura N° 34: Efecto Dimensión Liderazgo y Tecnología sobre Dimensión Capacitación



➤ Hallazgos y comparación con teorías y otras investigaciones Internacionales

(Contreras Contreras & Tito Huamani, 2013) Los hallazgos de la investigación se comparan con la investigación Mexicana de (Gómez, S., 2008) titulada “Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento El caso de las organizaciones del sector paraestatal”. Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro, que señala lo siguiente:

El objetivo de esta tesis fue diseñar un modelo integral de gestión del conocimiento que ayudara a la organización y a otras similares a enfrentar de manera proactiva los retos que el entorno demanda. Este modelo abarca la formulación de estrategias y programas, alineados a la misión y visión que permitan: la identificación, el fortalecimiento, la creación, transferencia, aplicación e innovación de los conocimientos requeridos en los procesos que se desarrollan en una organización, con el fin de incrementar la eficacia y la eficiencia en la ejecución de sus procesos, así como mejorar en forma sensible sus niveles de competencia y de servicio.

En estos tiempos el papel de la Inteligencia Competitiva no sólo pretende contribuir a la cadena de valor de la administración del Sistema Eléctrico Nacional, sino busca trascender más allá de la organización, incluyendo en su política el procurar el desarrollo constante de su personal, la mejora continua y la innovación en sus operaciones, utilizando un enfoque sistémico y de procesos, con la certeza de que con esto, serán una organización cada vez más competitiva. Para ello, es imperativo anticipar y enfrentar los retos tecnológicos, financieros y humanos y; hacer las innovaciones y transformaciones necesarias para garantizar el cumplimiento de sus funciones y la competitividad de la empresa en este mundo globalizado.

El gran objetivo de los procesos de la inteligencia competitiva es la generación de nuevos conocimientos; principalmente a través de la innovación que está en función de la creatividad de un grupo y de su capacidad de trabajar en equipo, y fundamentalmente es fruto de la colaboración interactiva entre los individuos que hacen posible la sinergia en las acciones. Al cumplirlo, el principal cambio se vería reflejado en la incorporación de una cultura de colaboración y trabajo en equipo, fundamentada principalmente en la confianza e importancia del valor del conocimiento aplicado, que permita facultar al elemento humano para la toma de decisiones en los procesos que ejecuta, y apoyada en la integración de tres elementos: relaciones, disciplina y compromisos compartidos; en donde el reconocimiento del saber, y el propiciar la oportunidad de compartirlo, despierte en el personal un sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización.

- **Hallazgos y comparación con teorías y otras investigaciones Nacionales (Camero Centeno, 2017) Los hallazgos de la investigación se comparan con la investigación de (Rocca Surco , 2015) titulada “Competencias organizacionales y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de TI de una institución financiera pública, año 2014” que señala lo siguiente:**

1. En cuanto a las características del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la Entidad Financiera, se encontró que el mismo es de naturaleza: burocrático, centralista, con necesidad de una planificación estratégica, con falta de formación de competencias e incapacidad para el aprendizaje organizacional. Esto se ve reforzado por los resultados obtenidos y reflejados en los instrumentos que se aplico al personal entrevistado mediante encuestas. En cuanto a la Gestión del personal son los gerentes responsables de la Organización del área de TI se

- encontró que los mismos están orientados a ideas de naturaleza mecánica, rígida e inflexible sobre las personas y las tareas.
2. La Institución Financiera conserva aún, desde el año 2010, parámetros definidos para efectuar la calificación Anual de los trabajadores, sin embargo, el procedimiento o Compromiso Organizacional (0.716), se realiza subjetivamente y sin estar debidamente fundamentada y documentada. Esto último se fundamenta, según la percepción de los encuestados, que critican sus calificaciones (Eficiencia, 0.606: Debilidad), así como las calificaciones que maneja el Área de Gestión del Personal (0.664, Debilidad), que en muchos casos califica genéricamente al personal, según la dependencia en que trabaja y no por su rendimiento individual.
  3. En el año 2013, el Área de Recursos Humanos de la Entidad Financiera Pública, presentó un informe conteniendo la problemática organizacional que, a pesar de los cambios de política económica de los diferentes gobernantes de turno, han seguido internamente los conflictos de Competencias Organizacionales, en la Dimensión Compromiso gerencial (Causa), sobre la Gestión del Personal en lo relacionado a la Eficiencia (Efectos).

#### SEGÚN LA HIPOTESIS GENERAL

Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la Inteligencia Competitiva y el Valor Agregado Potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la Inteligencia Competitiva es positiva y directa, hallando una correlación conjunta “R”, de 0.962 ( $p=0.000$ ).

## 1. SEGÚN LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

(Camero Centeno, 2017) Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la dimensión Liderazgo y la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la dimensión Liderazgo es positiva y directa, hallando una correlación conjunta “r”, de 0.764 ( $p=0.000$ ).

### HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

(Camero Centeno, 2017) Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la dimensión Tecnología y la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la dimensión Tecnología es positiva y directa hallando, una correlación conjunta “r”, de 0.768 ( $p=0.000$ ).

### HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

(Camero Centeno, 2017) Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la dimensión Cultura y la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la dimensión Cultura es positiva y directa hallando, una correlación conjunta “r”, de 0.860 ( $p=0.000$ ).

**HIPOTESIS ESPECÍFICA 4**

(Camero Centeno, 2017) Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la dimensión Medición y la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la dimensión Medición es positiva y directa hallando, una correlación conjunta “r”, de 0.867 ( $p=0.000$ ).

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES**

### **A. SEGÚN LA HIPOTESIS GENERAL**

Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la Inteligencia Competitiva y el Valor Agregado Potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la Inteligencia Competitiva es positiva y directa, hallando una correlación conjunta “R”, de 0.962 ( $p=0.000$ ).

### **B. SEGÚN LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**

Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la dimensión Liderazgo y la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la dimensión Liderazgo es positiva y directa, hallando una correlación conjunta “r”, de 0.764 ( $p=0.000$ ).

#### **HIPOTESIS ESPECÍFICA 2**

Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la dimensión Tecnología y la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la dimensión Tecnología es positiva y directa hallando, una correlación conjunta “r”, de 0.768 ( $p=0.000$ ).

#### **HIPOTESIS ESPECÍFICA 3**

Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la dimensión Cultura y la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la dimensión Cultura es positiva y directa hallando, una correlación conjunta “r”, de 0.860 ( $p=0.000$ ).

**HIPOTESIS ESPECÍFICA 4**

Se halló un Valor p calculado =  $0.000 < 0.05$ , se acepta que existe impacto entre la dimensión Medición y la variable dependiente valor agregado potencial de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación Aduanera – SUNAT, 2017.

El impacto de la dimensión Medición es positiva y directa hallando, una correlación conjunta “r”, de 0.867 ( $p=0.000$ ).

## CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

1. Nuestra experiencia profesional y de acuerdo a lo investigado en nuestra presente tesis nos permite recomendar a la entidad aplicar el modelo Knowledge Management Assessment Tool o Herramienta de valoración de la Inteligencia Competitiva que se diseñó para ayudar a las organizaciones a evaluar los niveles conocimiento que en ella se maneja y que puede dirigir a las instituciones hacia (Camero Centeno, 2017) áreas que requieren más atención e identificar la dirección de conocimiento y prácticas en que ellos aventajan.
2. Este Modelo recomendado ayudar a que las dimensiones Relacionadas con este modelo mejoren como:
  1. **Liderazgo:** A los que dirigen instituciones públicas y privadas deben priorizar la aplicación del liderazgo transformacional, a fin de garantizar el compromiso, motivación y eficiencia del personal de la entidad en el servicio de calidad. Al considerarse al gerente del área de Recaudación Aduanera como un factor clave para la mejora de la calidad se debe priorizar su formación en capacidades de liderazgo transformacional.

La presente tesis nos permitió identificar los indicadores que tenemos que poner más atención que son el trabajo en equipo y la conciencia moral del área de Recaudación aduanera.
  2. **Cultura:** Se recomienda que la cultura de la empresa se oriente en torno a formar equipos de trabajo, lo que significa que la gerencia debe fomentar a su personal a tener un buen clima laboral y mejorar la competitividad del área y si la gerencia valora su cultura y desea que se mantenga, se recomienda que siempre

tome en cuenta los elementos culturales al momento de realizar la evaluación del desempeño, de ésta manera los trabajadores se sentirían comprometidos y a la vez obligados en conocer más de la entidad donde laboran.

3. **Medición:** Con respecto a esta variable se debe contar con recursos suficientes para el logro de objetivos a su vez estar organizado y planificado cada proceso que se está dando, fomentar la mejora continua por cada integrante del área de recaudación aduanera.
4. **Tecnología:** Siempre capacitar al personal sobre la tecnología de información que ayudara a simplificar las cosas en menos tiempo y tener la información integrada, para analizar o tomar decisiones.
5. Se recomienda implantar el Modelo Inteligencia Competitiva por Competencias que permitirá Evaluar la Evaluación del Desempeño del Personal, pues los Modelos de Alles (2011) y Roca (2015) privilegian los conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes de los colaboradores para obtener rendimientos superiores y, para ello, es menester que se comience por implantar a modo de prueba piloto por alguna de las áreas, sobre todo en la Gerencia de Recaudación Aduanera, o secciones donde haya una comunicación horizontal y gestión participativa del jefe o superior responsable.
6. Las Competencias Organizacionales condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes especialistas en la Gerencia de Recaudación Aduanera y que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación estratégica, para disminuir el riesgo del fracaso, la organización dinámica, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos, la dirección transformacional que garantice el óptimo desarrollo de las actividades

planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional.

7. El personal que ocupa cargos de responsabilidad en la Gerencia de Recaudación Aduanera debe participar en un programa de capacitación y adiestramiento, cuyas competencias organizacionales permitan Gestionar el conocimiento que provean de inteligencia a la entidad en aspectos relativos a las disciplinas de aprendizaje inteligencia, aprendizaje organizacional, innovación y mejora continua.
8. Para viabilizar un modelo de competencias organizacionales inteligente para la entidad se debe tomar en cuenta que no basta con cambiar por ágiles, flexibles y horizontales, es importante el cambio en la contraparte del sistema humano cultural que facilite la creatividad, innovación y la participación, puesto que si las estrategias, siguen siendo tradicionales y estandarizadas, como organización no tendrá capacidad competitiva y comparativa para el futuro.

## CAPITULO VIII

### REFERENCIAS

- Alles C.Martha. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.*
- Alles, M. (2005). Gestión por competencias,. Buenos Aires: ed Granica.*
- Baños Monroy, V. I. (2011). TESIS:Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empres. MADRID.*
- Barroso Martínez Ascensión . (2013). Tesis “La importancia de la Gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares”. Tesis para obtener el grado de doctor Europeo. . Universidad de Extremadura.*
- Benavides, C. (2003). “Gestión del conocimiento y calidad total”. Madrid: Díaz de Santos.*
- Berumen , S. A. (2006). Competitividad y desarrollo local. Editorial Esic.*
- Blake, O. (2000). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. . Editorial McGraw-Hill.*
- Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management). Capítulo del libro Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones la Coria, Cáceres.*

- Camero Centeno, E. E. (2017). *“LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y GESTION LOGISTICA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA, SAN JUAN - 2016*. Lima: UNFV.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill. .*
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. MéxicoDF: Thomson.*
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano. México. : McGraw Hill.*
- Contreras C., F. (2011). *TESIS “La Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Laboral en los trabajadores de ESSALUD”, para optar el grado académico de Doctor en Administración, en la Universidad Nacional Federico Villarreal. LIMA: Universidad Nacional Federico Villarreal.*
- Contreras Contreras, F., & Tito Huamani, P. (2013). *LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. Peru: Edición: Universidad María Auxiliadora.*
- Cowling, , A., & James, P. (1997). *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales. . México.: Ed. Prontica Hall Hispanoamericana, .*
- Cuesta Santos, A. (2002). *Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. Habana.: Editorial Academia.*
- Davenport, T. (2006). *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas. Madrid: Ediciones DEUSTO.*

*Delgado, N. (2009). Didáctica Total. Fundada en la perspectiva del constructivismo integral. Mérida Venezuela.: Alga. 2da Edición.*

*Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va Ed.). . México D.F.: Pesaron Educación.*

*Díaz Manunta, G. F. (2015). Tesis “Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de operaciones, en una empresa de Outsourcing- Indra S.A.”. Tesis para para optar el grado.*

*Dixon, N. (2001). Gestión del Conocimiento. Del Mito a la Realidad. . Montevideo. : Editorial Thompson.*

*DOLAN, S. L. (2007). LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Madrid: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA.*

*Drucker. (1997). The Discipline of Innovation. Harvard: Business School Publishing. .*

*Escobedo Bailón, & Frank Edmundo. ( 2011). TESIS “Efectos del modelo de Gestión del Conocimiento K&F Knowledge and Formation, en el capital intelectual de las Organizaciones de servicio educativo”, para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería de Sistema. LIMA: UNFV.*

*Escobedo Bailón, F. E. (2011). en su tesis “Efectos del modelo de Gestión del Conocimiento K&F KNOWLEDGE AND FORMATION, en el capital intelectual de las Organizaciones de servicio educativo”, para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería. LIMA: UNFV.*

*Fernández Bravo, C. A. (2011). Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnológico del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. TECANA AMERICAN UNIVERSITY.*

*Gallegos Franco, M. (2007). Procesos de gestión humana basados en competencias. Arearh.*

*Gómez Saldaña, M. (2008). Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento El caso de las organizaciones del sector paraestatal. Tesis para obtener el grado de Doctor en Admin.*

*Gómez, S., M. T. (2008). "Implantación de estrategias de Desarrollo Organizacional en el Sector Paraestatal". México,: UAQ.*

*González. (2003). La Gestión del Conocimiento. Bilbao. : Deusto. .*

*Grados, J. (2011). Capacitación y desarrollo de personal (2° ed.). México: Trillas.*

*Gramigna, M. R. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. P&A Partners.*

*Jericó, P. (2008). La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso. Madrid, España: Prentice Hall.*

*Koontz, F., & Weihrich, M. (2004). Administración una Perspectiva Global 10ª ed.M. . Méxic : Santillán de la Peña, .*

*La Torre Padrón, M. O. (2013). TESIS "La Gestión del Conocimiento y el Proceso de Integración de las Escuelas de Especialización y Perfeccionamiento de las Fuerzas Armadas en Lima, 2012 – 2013" tesis para optar el grado académico de Doctor en Cienc. LIMA : UNMSM.*

*Levy, C. (1997). Gestión de las Competencias, . Barcelona, España.: Ediciones Gestión 2000, S.A.,.*

- Martínez Recio , V. (2013). Tesis “Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas” Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración en el . México.: Instituto Politécnico nacional de México.*
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, . Colombia.: Ed. Cinterfor.*
- Monografias.com. (s.f.). El conocimiento, Modelos para su Gestión. Santa Clara. Cuba.*
- Nonaka, , I., & Takeuchi, H. (1995). La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford.}*
- Perissé Marcelo, C. (2009). Tesis “Gestión del Conocimiento: estructuración de la información científica para la Web Semántica”. Tesis para obtener el grado de Magister en Informática. . Universidad Nacional de la Matanza.*
- Porter, M. (2002). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda edición. México: McGraw – Hill Interamericana Editores S.A.*
- Reig Martinez, E. (2007). Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas. España.: Editorial Grupo Editor.*
- Reza, J. ((2006)). Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. (1ra Ed.). México D.F: Panorama Editorial.*
- Reza, J. (1995). Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. . México D. F.: Panorama Editorial.*
- Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. (5ta Ed.). . México D.F: : Prentice Hall Latinoamérica.*

Rocca Surco , J. L. (2015). Tesis “Competencias organizacionales y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de ti de una institución financiera pública, año 2014”. Tesis Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.

Rodríguez Valencia, J. (2006). “Administración Moderna de Personal”. México: Ediciones Contables y Administrativas.

Salto Holguin, J. (2015). “SISTEMA DE GESTIÓN COMO UN INSTRUMENTO PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO DENTRO DEL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICO Y SOCIAL – MANTA”. Ecuador: UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ.

Sanchez Sotomayor. (2011). Cuarta Via. Lima: UMSM.

Sánchez Sotomayor, S. (2010). Metodología: El Curso, 1ª Edición, CEDEPRIM- . Lima, Perú.: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Sánchez, S. , & Pongo, O. . (2014). Tendencias Contemporáneas: Metodología y Estadística,. Lima. Perú: Imprenta UNFV. 1ª edición.

Spencer, L. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: Wiley Company.

Valhondo, D. (2003). “La Gestión del conocimiento del mito a la realidad”, . USA: Oxford.

Vega Sologuren, G. (2005). La era de la co-evolución del conocimiento y el mundo inteligente. . Lima: Ed. Gestión del Conocimiento.

*Vendrell. ( 2001). La Información y su transformación en el Conocimiento de la Organización. .*

*Editorial Thompson. .*

*Virtual, e. E. (s.f.). <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/modelos-gestion-conocimiento.html>. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/modelos-gestion-conocimiento.html>*

*1-<http://www.sunat.gob.pe/>. (s.f.).*

**CAPITULO IX: ANEXO**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**“ESCENARIOS DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO VALOR AGREGADO POTENCIAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE RECAUDACION ADUANERA – SUNAT 2017“**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿De que manera la inteligencia competitiva produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1-¿Cómo la inteligencia competitiva, según el liderazgo, produce</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar de que manera la inteligencia competitiva produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1-Evaluar cómo la inteligencia competitiva, según el liderazgo, produce impactos en la competitividad de los</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La inteligencia competitiva produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>1-La inteligencia competitiva, según el liderazgo, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>Inteligencia Competitiva</b></p>	<p>-Liderazgo</p> <p>-Tecnología</p> <p>-Cultura</p> <p>-Medición</p> <p>-Innovación</p>	<p><b>1. Tipo y Nivel De La Investigación</b></p> <p><b>a. Tipo</b></p> <p>Básico</p> <p><b>b. Nivel</b></p> <p>Descriptivo- Correlacional</p> <p><b>2. Diseño Investigación</b></p> <p>No Experimental- Transversal</p> <p><b>3. Población</b></p> <p>El universo esta conformado por 63 colaboradores de la</p>

<p>impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017?</p> <p>2-¿Cómo la inteligencia competitiva, según la tecnología, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017?</p> <p>3-¿Cómo la inteligencia competitiva, según la cultura, produce impactos en la</p>	<p>colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p> <p>2-Evaluar cómo la inteligencia competitiva, según la tecnología, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p> <p>3-Evaluar cómo la inteligencia competitiva, según la cultura, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p>	<p>Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p> <p>2-La gestión del conocimiento, según la tecnología, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p> <p>3-La gestión del conocimiento, según la cultura, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p> <p>4-La gestión del</p>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Valor Agregado Potencial</b></p>	<p>-Compromiso Organizacional</p> <p>-Motivación</p> <p>-Capacitación</p>	<p>Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p> <p><b>4.Muestra</b></p> <p>La muestra es de 54 colaboradores.</p>
--	---	---	---	---	--

<p>competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017?</p> <p>4-¿Cómo la inteligencia competitiva, según la medición, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017?</p>	<p>4-Evaluar cómo la inteligencia competitiva, según la medición, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p>	<p>conocimiento, según la medición, produce impactos en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Recaudación aduanera – SUNAT, 2017.</p>			
--	--	--	--	--	--

## ANEXO 2

## CUESTIONARIO SOBRE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO POTENCIAL

Edad: ..... Género: M ( ) F ( ) Cargo:.....

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

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:INTELIGENCIA COMPETITIVA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSION 1:LIDERAZGO</b>						
<b>INDICADOR 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>						
<b>1</b>	¿El estilo de liderazgo usado en mi organización es participativo?					
<b>2</b>	¿Fomenta UD. el trabajo en equipo para lograr altos niveles de rendimiento en la entidad?					
<b>INDICADOR 2:CONCIENCIA MORAL</b>						
<b>3</b>	¿Se siente orgulloso/a de trabajar en la Gerencia de Recaudación Aduanera?					
<b>4</b>	¿Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que					

	toma en la Gerencia de Recaudación Aduanera?					
<b>DIMENSION 2: TECNOLOGIA</b>						
<b>INDICADOR 3: TIC</b>						
5	¿La formación en el uso de las TICS que ha recibido por parte de la institución ha sido óptima?					
6	¿El dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es excelente?					
<b>INDICADOR 4: MEJORA EN EL DESARROLLO</b>						
7	¿La utilización de los medios tecnológicos, que la organización ha puesto a su disposición, ha contribuido a mejorar el desarrollo de sus labores de manera significativa?					
8	¿Con frecuencia se han presentado problemas técnicos en los medios que utiliza?					
<b>DIMENSION 3: CULTURA</b>						
<b>INDICADOR 5: CULTURA DEL DESARROLLO</b>						
9	¿Calificaría de muy buena la cultura del desarrollo del conocimiento en la entidad?					
10	¿En cuanto al ambiente o clima laboral, lo calificaría como muy bueno?					
<b>INDICADOR 6: CLIMA LABORAL</b>						
11	¿Cree Ud. que es importante el clima laboral para mejorar la competitividad del accionar de la Gerencia de Recaudación Aduanera?					
12	¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy					

	comprometidos con su trabajo?					
<b>DIMENSION 4: MEDICION</b>						
<b>INDICADOR 7: RECURSOS SUFICIENTES</b>						
13	¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?					
14	¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?					
<b>INDICADOR 8: ORGANIZACION</b>						
15	¿La productividad en la Gerencia de Recaudación Aduanera es muy buena debido a que la gestión está bien organizada, planeada y dirigida?					
16	¿Los objetivos en la Gerencia de Recaudación Aduanera son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar?					
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: VALOR AGREGADO POTENCIAL</b>						
<b>DIMENSION 1 : INNOVACION</b>						
<b>INDICADOR 1: CONOCIMIENTO DE LA INNOVACION</b>						
17	¿Cree Ud. que se encuentra plenamente reconocida las ventajas que proporciona la innovación en la competitividad?					
18	¿Cree Ud. que se ha incrementado la innovación en su área de trabajo actual?					
<b>INDICADOR 2: EVALUACION DE RESULTADOS</b>						
19	¿Cree ud. que con la innovación se optimizará el adecuado					

	uso de los recursos públicos de la Gerencia de Recaudación Aduanera?					
20	¿Se evalúan los resultados a fin de retroalimentar los procesos en beneficio del aprendizaje colectivo?					
<b>DIMENSION 2 :COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>						
<b>INDICADOR 3:PARTICIPACION</b>						
21	¿Participa con tesón en las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos de la entidad?					
22	¿Recopila información de manera sistemática y ordenada, para analizarla y detectar posibles riesgos que habían pasado desapercibidos anteriormente?					
<b>INDICADOR 4:VOLUNTAD DE APOYO</b>						
23	¿Aceptaría gratamente otro puesto de labores para poder seguir cumpliendo con la meta de la Gerencia?					
24	¿Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la entidad?					
<b>DIMENSION 3 :MOTIVACION</b>						
<b>INDICADOR 5:EVALUACION DEL PERSONAL</b>						
25	¿Se utiliza en la entidad la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo?					
26	¿Considera los concursos internos como un medio de motivación para los empleados?					
<b>INDICADOR 6:CONDICIONES LABORALES</b>						
27	¿Las condiciones laborales para usted son buenas?					

28	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
<b>DIMENSION 4:CAPACITACION</b>						
<b>INDICADOR 7:ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS</b>						
29	¿Se mantiene actualizado al personal en cuanto a las normas y procedimiento a seguir en sus labores diarias?					
30	¿El conocimiento que necesita su área lo adquiere fundamentalmente de la documentación y la experiencia acumulada?					
<b>INDICADOR 8:CAPACITACION CONSTANTE</b>						
31	¿Existe un programa de capacitación constante que favorezca el mejoramiento continuo en sus funciones?					
32	¿Las capacitaciones que se imparten están de acorde con lo que usted necesita para optimizar sus labores?					