



**Universidad
Tecnológica
de Bolívar**

CARTAGENA DE INDIAS

VIGILADA MINEDUCACIÓN



**Acreditación Institucional
de Alta Calidad**

Renovación, Resolución N° 09794 de 2015
del Ministerio de Educación Nacional

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**EL ROL DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO Y
SATISFACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS FUNDACIONES**

INVESTIGADOR:

MARLY JEREZ ARIAS

MIGUEL GUERRERO ORTEGA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN -MBA-

CARTAGENA DE INDIAS, ENERO DE 2019



**Universidad
Tecnológica
de Bolívar**

CARTAGENA DE INDIAS

VIGILADA MINEDUCACIÓN



**Acreditación Institucional
de Alta Calidad**

Renovación, Resolución N° 09794 de 2015
del Ministerio de Educación Nacional

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**EL ROL DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO Y
SATISFACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS FUNDACIONES**

INVESTIGADOR:

MARLY JEREZ ARIAS

MIGUEL GUERRERO ORTEGA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN -MBA-

TUTOR:

JORGE DEL RÍO CORTINA

CARTAGENA DE INDIAS, ENERO DE 2019

Tabla de Contenido

CAPITULO I	6
INTRODUCCIÓN	6
1.1 Planteamiento del problema	7
1.1.1 Descripción del problema.....	7
1.1.2 Preguntas de Investigación	8
1.2 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
CAPITULO II	10
2. MARCO REFERENCIAL	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Marco Teórico	13
2.2.1 Gestión de conocimiento	13
2.2.2. Satisfacción en el trabajo	19
2.2.3. Desempeño del empleado	19
CAPITULO III	23
3. METODOLOGIA	23
3.1 Tipo de investigación	23
3.3 Tipo y Diseño de Investigación	23
3.4 Fuentes primarias y Secundarias	23
3.5 Método de investigación	24
3.5.1 Análisis factorial confirmatorio o modelos de ecuaciones estructurales	24
3.6 Muestra y datos recolectados	25
3.7 Instrumento de medición	26
CAPITULO IV	28
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
4.1 Características de los empleados de las fundaciones con relación a la gestión del conocimiento, la satisfacción y desempeño	28
4.3 Determinar la relación entre la gestión del conocimiento, la satisfacción y el desempeño de los empleados	34

4.3 Identificación de diferencias y semejanzas entre los resultados de distintos tipos de organizaciones: universidades y fundaciones.	39
4.3.1 Semejanzas.....	39
4.3.2 Diferencias.....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	50

Índice de tablas

Tabla 1. Resultados del Alpha de Cronbach.....	27
Tabla 2. Resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados	29
Tabla 3. Resultado de los Ítems de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados	29
Tabla 4. Resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados de género femenino y masculino.....	32
Tabla 5. Resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados con relación al tiempo en la empresa.....	33
Tabla 6. Notación utilizada para el “Path” analisis	35
Tabla 7. Alphas de Cronbach comparados.....	39
Tabla 8. Comparación del resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados.....	40
Tabla 9. Comparación del resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados respecto al tiempo en la empresa.....	41
Tabla 9. Comparación de las validaciones de hipótesis de investigación.....	42

Índice de Figuras

Figura 1. La espiral de evolución del conocimiento y procesos en la organización.....	15
Figura 2. Dimensiones de la gestión de conocimiento propuesta por Kianto et al. (2016).....	17
Figura 3. Modelo de investigación propuesto.....	20
Figura 4. Etapas del modelo de ecuaciones estructurales	24
Figura 5. “Path análisis” original	34
Figura 6. “Path” análisis ajustado	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Modelo estimado.....	37

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Estudiar la gestión de conocimiento en las organizaciones, se han convertido en una temática relevante para el campo de la administración; los estudios sobre gestión de conocimiento surgen, desde la teoría de los recursos y capacidades propuesta, por Penrose (1959), otros autores como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Conner (1991) y Peteraf (1993) entre otros, han extendido la teoría en no solo considerar los recursos de una organización, sino también sus capacidades, teniendo en cuenta que, los recursos aluden a los activos (tangibles e intangibles) que una organización posee, controla y tiene acceso y las capacidades refiere a la habilidad de realizar un conjunto coordinado de tareas utilizando sus recursos para un determinado propósito.

Así las cosas, la gestión de conocimiento surge como una evolución de la teoría de recursos por Penrose (1959), en la cual cobra relevancia el individuo en la organización; a partir de estos es que el conocimiento puede ser asimilado, compartido, transferido y diseminado en toda la organización. Siendo el individuo relevante en este proceso, es pertinente analizar como a través de la gestión del conocimiento realizada en una organización puede afectar al individuo en su satisfacción y desempeño en el trabajo, teniendo en cuenta que, si un individuo tiene mayor acceso al conocimiento puede tener, mayor será su desempeño en el trabajo y su satisfacción.

Este proyecto de investigación, se basa en lo desarrollado por Rodríguez-Arias (2018), el cual fue aplicado a empleados de universidades, mientras que el presente trabajo se aplicará a empleados de fundaciones; dado lo anterior, se realizarán comparaciones con los hallazgos de cada una de las investigaciones.

La organización del trabajo se presenta entonces así: El primer capítulo expone lo relacionado al planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación. El segundo capítulo trata sobre los antecedentes y marco teórico. El tercer capítulo refiere a

la metodología utilizada para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación. Por último, el cuarto capítulo contiene los resultados y discusiones.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

El conocimiento juega un rol crucial como el principal activo intangible de una organización que busca el desarrollo de ventajas competitivas a través de la inserción de innovaciones basadas en este.

Desde un punto de vista de la ciencia, existen muy pocos trabajos aplicados a la gestión del conocimiento en las organizaciones (Bučková, 2015; Chidambaranathan & Swarooprani, 2015), más aun en organizaciones tipo fundación (Bučková, 2015; Chidambaranathan & Swarooprani, 2015; Drucker, 1990; Liebowitz, 2004; Mohammed, 2015; Nissen, 2006; Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2009; Rey-García, 2007; Rodríguez-Arias, 2018), estas se han centrado principalmente en temáticas como la creación de conocimiento, almacenamiento y recuperación de conocimiento, transferencia de conocimiento y la aplicación del conocimiento (Alavi & Leidner, 2014) y su influencia en los procesos de innovación y el desempeño organizacional. En este sentido, en la literatura académica, existen pocos trabajos aplicados sobre la gestión de conocimiento y su influencia en la satisfacción y el desempeño de los empleados. Esta relación se justifica desde lo expuesto por Nonaka (1991) y Nonaka & Konno (1998) aludiendo que el conocimiento es una creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo en tomar decisiones, por tanto existe una oportunidad de investigación en este campo.

Por otra parte, desde un punto de vista práctico, para el caso de las fundaciones, debido a que estas definen su estrategia en función de los stakeholders, es entonces que gestionar el conocimiento, permite conocer sus grupos de intereses permitiendo mejorar su

rendimiento (Drucker, 1990), entrenando constantemente las fuerzas de trabajo en el almacenamiento, colección y diseminación del conocimiento de estos (Rey-García, 2007).

Dado lo anterior, es necesario tener procesos de gestión del conocimiento en las fundaciones que permitan el acceso al conocimiento de todos los empleados, con el fin de responder ante las necesidades que los grupos de interés les plantean, esto permite que el empleado presente una internalización y aprendizaje constante lo cual impacta positivamente el desempeño y la satisfacción de los empleados (Rey-García, 2007).

Así las cosas, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

1.1.2 Preguntas de Investigación

¿Existe una relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de los empleados?

¿Existe una relación entre la gestión del conocimiento y la satisfacción de los empleados?

¿Existen diferencias sobre los procesos de gestión del conocimiento entre universidades y fundaciones?

1.2 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar el rol de la gestión del conocimiento en la satisfacción y desempeño de los empleados en organizaciones tipo fundación.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Relacionar las características de los empleados con la gestión del conocimiento, la satisfacción y el desempeño de los empleados.
2. Determinar la relación entre la gestión del conocimiento, la satisfacción y el desempeño de los empleados.
3. Identificar las diferencias y semejanzas entre los resultados de distintos tipos de organizaciones: universidades y fundaciones.

1.3 Justificación

La importancia de esta investigación reside en la generación de nuevo conocimiento a la disciplina de la gestión de conocimiento. A su vez, esta investigación permitirá establecer diferencias y semejanzas entre los procesos de gestión de conocimiento y su influencia en el desempeño y satisfacción de los trabajadores entre universidades y fundaciones. A continuación, se especifica para cada ámbito, la justificación de esta investigación:

Desde un punto de vista científico, la importancia que tiene realizar la investigación es aumentar el conocimiento en el campo de la gestión del conocimiento para organizaciones y establecer diferenciales y semejanzas respecto a universidades y fundaciones.

Por otra parte, este estudio generará un impacto a la organización debido a que determina si la gestión de conocimiento influye sobre la satisfacción y el desempeño de los empleados, con lo cual puede establecer estrategias para su adecuada gestión.

Por último, esta investigación aportará a la academia puesto que aumentará el estado del arte de sobre estudios en gestión del conocimiento aplicado a fundaciones.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

Esta sección presenta las investigaciones relacionadas con la temática abordada desde una perspectiva teórico-metodológica, teniendo en cuenta artículos, tesis doctorales y de maestría en bases de datos de alto impacto:

- Abualoush, Obeidat, Tarhini, Masa'deh, & Al-Badi (2018) titulada *“El rol del empoderamiento de empleados como una variable intermediaria entre la gestión de conocimiento y los sistemas de información sobre el desempeño de los empleados”* tuvo como principal objetivo investigar las interrelaciones entre la gestión de conocimiento, los sistemas de información y el empoderamiento de empleados sobre el desempeño de estos. A través de modelos de ecuaciones estructurales se desarrolló las interacciones entre las variables latentes objeto de estudio; así las cosas, se exploró el efecto mediador del empoderamiento de los empleados sobre la relación entre la gestión de conocimiento los sistemas de información y el desempeño de los empleados. La población objetivo fueron empleados de la industria farmacéutica en Jordania. Un total de 287 encuestas fueron aplicadas. Los resultados indicaron que la gestión de conocimiento esta positivamente y significativamente afectada por el empoderamiento de los empleados, el cual se refleja en un impacto tardío sobre el desempeño de los empleados. No obstante, los constructos de gestión de conocimiento y los sistemas de información no estuvieron relacionados de manera positiva al constructo desempeño de los empleados. Adicionalmente, el empoderamiento de los empleados está positiva y significativamente mediado por la relación entre la gestión de conocimiento y el

desempeño de los empleados, a su vez la relación entre los sistemas de información y el desempeño de los empleados.

- Al-Abdullat & Dababneh (2018) desarrollaron la investigación titulada *“El efecto mediático de la satisfacción en el trabajo sobre la relación entre la cultura organizacional y la gestión de conocimiento en el sector bancario Jordania”*. El objetivo de esta, fue examinar el efecto positivo de la cultura organizacional sobre la gestión del conocimiento determinando el efecto mediador que tiene la satisfacción laboral entre esta interrelación. La población objeto de estudio fueron los empleados junior y senior de servicio al cliente y administrativos que laboran en los bancos de Jordania. Se aplicaron un total de 150 cuestionarios para el desarrollo de la investigación. A través de modelos de ecuaciones estructurales, se testearon las hipótesis propuestas. Los resultados evidencian que la cultura organizacional de los bancos en Jordania no es estable ni eficiente. Esto puede originarse por el estilo de gerencia y el espíritu de trabajo en equipo además de otros factores relacionados con la cultura bancaria. La creación y aplicación de la gestión de conocimiento en los bancos de Jordania todavía es modesta. El conocimiento es principalmente compartido internamente dentro del banco con pequeños esfuerzos dedicados a solicitar conocimiento sobre el entorno incluyendo a los clientes. A su vez, la satisfacción en el trabajo de los bancos de Jordania es todavía modesta.
- Kianto, Vanhala, & Heilmann (2016) elaboraron una investigación titulada *“El impacto de la gestión de conocimiento sobre la satisfacción del trabajo”*. El principal propósito de esta, fue verificar si la gestión de conocimiento puede ser una manera de enriquecer la satisfacción en el trabajo, además de examinar como la gestión de conocimiento puede incrementar la satisfacción individual de los empleados. A través de modelos de ecuaciones estructurales se buscó dar respuesta al objetivo propuesto. En total fueron analizadas 824 encuestas aplicadas a miembros de una organización municipal. Los resultados indican que la gestión de conocimiento tiene un fuerte impacto sobre la satisfacción de los empleados, esto permitió realizar

recomendaciones para la implementación de mejoras en el modelo de gestión de conocimiento aplicado a la organización debido a que no solo mejora el rendimiento del trabajador sino también su bienestar en el trabajo.

- Chidambaranathan & Swarooprani (2015) desarrollaron una investigación titulada *“La gestión de conocimiento como una predictora de la efectividad organizacional: el rol de los factores demográficos de los empleados”*. El principal objetivo de esta investigación fue examinar como los factores demográficos de los empleados afectan los procesos de gestión de conocimiento en las bibliotecas de educación superior en Qatar. Se aplicaron 122 encuestas entre 16 librerías de educación superior en Qatar. Se realizó un análisis cuantitativo utilizando modelos ANOVA. Los resultados de este estudio revelan que las actividades de gestión de conocimiento no están afectadas por los factores demográficos de los empleados. No obstante, esta si es afectada por factores relacionados al tipo de institución en el que se encuentra.
- Pedraja-Rejas et al. (2009) realizaron un estudio sobre *“La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas”* el objetivo de esta investigación es verificar si la gestión de conocimiento influye significativamente en la eficacia organizacional de las instituciones públicas y en empresas privadas. Se utilizó una muestra de 146 organizaciones de un país emergente Se utilizaron técnicas de regresión lineal múltiple y correlaciones. Los resultados indican que la capacidad de explicación que tiene la variable gestión del conocimiento sobre la eficacia en las organizaciones es del 45,8% para el caso de empresas privadas, mientras que para el caso de empresas publicas fue de un 56,5%

2.2 Marco Teórico

En esta sección se presentan las teorías que soportan epistemológicamente la investigación; dada el alcance de esta, se presentan tres teorías: Gestión de conocimiento, Satisfacción de los empleados y Desempeño de los empleados. A su vez, se plantean hipótesis de investigación con el soporte teórico para cada para cada una.

2.2.1 Gestión de conocimiento

La gestión de conocimiento como disciplina académica en el campo de la administración, emerge en la década de los 90. No obstante, en la práctica siempre ha existido; Los propietarios de empresas familiares han transferido constantemente su conocimiento a sus hijos, los maestros han enseñado minuciosamente sus oficios a sus aprendices y los empleados han intercambiado ideas y conocimiento en las organizaciones (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

En la literatura académica, el autor fundacional y de mayor relevancia en el campo de gestión del conocimiento es Nonaka (1991) el cual, a través de una investigación titulada, *"The knowledge-Creating Company"*, publicada en la revista de mayor importancia para la época, Harvard Business Review, se convirtió en el referente para la comunidad académica. Nonaka (1991) menciona que las empresas exitosas son aquellas que constantemente crean nuevos conocimientos, los diseminan ampliamente por toda la organización y los incorporan rápidamente en la generación de nuevos productos y servicios; estas acciones definen a la empresa creadora de conocimiento la cual genera innovaciones continuas.

En la empresa creadora de conocimiento, la gestión y creación de nuevo conocimiento no es una actividad especializada y aislada exclusivamente del departamento de Investigación y desarrollo, o en su defecto del departamento de marketing o estrategia, es necesario adoptar estos procesos como una forma de comportamiento organizacional en la que todos los individuos se conciben como trabajadores de conocimiento (Nonaka, 1991).

Para Nonaka (1991), el nuevo conocimiento siempre inicia con el individuo. Sin embargo, a través de diversos mecanismos, este conocimiento puede quedar disponible para ser

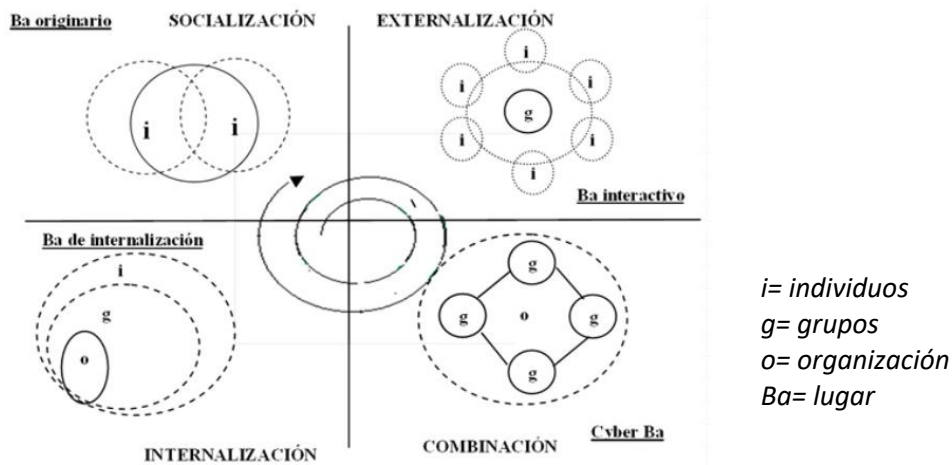
consultado no solo por el mismo individuo, sino por toda la organización. La transformación del conocimiento individual hacia un conocimiento organizacional se convierte en un insumo valioso para toda la organización. En esta práctica, Nonaka (1991) identifica que existen dos tipos de conocimiento presentes en la organización: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Respecto al conocimiento tácito, es altamente personal, difícil de formalizar y existe dificultad en comunicarlos a otros. El conocimiento tácito también está profundamente asociado en la acción y el compromiso del individuo con un contexto específico; siendo que consiste en habilidades técnicas (i.e. que son habilidades informales difíciles de precisar y que lo encierra el concepto del know-how), por otro lado, el conocimiento tácito presenta además una parte cognitiva que consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas que se dan por sentada y por lo tanto es difícil articularlas. En resumen, estos modelos implícitos internos, moldean la percepción del mundo que rodea a los individuos (Nonaka, 1991; Spender, 1996).

Con relación al conocimiento explícito es una manifestación sistemática y formal del conocimiento. Puede ser fácilmente comunicado y compartido con la organización a través de los sistemas de información, por ejemplo.

La interacción entre los actores que conforman la organización y los distintos tipos de conocimiento que coexisten en la organización, son explicados por Nonaka & Konno (1998) con el nombre modelo SECI, a continuación se describe el modelo.

Modelo SECI

Figura 1. La espiral de evolución del conocimiento y procesos en la organización



Fuente: Adaptado de Ramirez (2014) y Nonaka & Konno (1998)

Nonaka & Konno (1998) exponen que la creación de conocimiento tiende a ser un proceso de interacciones en forma de espiral entre el conocimiento tácito y explícito. La combinación de estas categorías permite conceptualizar patrones de conversión como: socialización, externalización, combinación e internalización a través de (Nonaka & Konno, 1998).

Socialización

El componente de socialización en la espiral de conocimiento, implica el intercambio de conocimiento tácito entre individuos. Se enfatiza en este componente, en que el conocimiento tácito se intercambia a través de actividades conjuntas como compartir tiempo, convivir en el mismo entorno organizacional, en lugar de intercambiarlo con instrucciones escritas o verbales. En este sentido, el conocimiento tácito solo se da si el individuo tiene disposición de hacerlo y liberarlo hacia el otro en la organización

Externalización

Respecto a la externalización de conocimiento, esta requiere la expresión del conocimiento tácito y su traducción a formas comprensibles que puedan ser entendidas por otros. Durante esta etapa, en el proceso de creación de conocimiento, un individuo se

compromete con el grupo y se convierte en uno con el grupo. La suma de las ideas de cada individuo se funden e integran en una sola que se convierte en el conocimiento grupal (Nonaka & Konno, 1998).

Combinación

En este mismo sentido, la combinación envuelve la conversión del conocimiento explícito en conjuntos más complejos de conocimiento explícito. En esta etapa, los problemas clave son los procesos de comunicación, difusión y sistematización del conocimiento. Aquí, el nuevo conocimiento generado en la etapa de externalización trasciende a varios grupos de la organización (Nonaka & Konno, 1998).

Internalización

Con relación a la internalización del nuevo conocimiento, refiere a la conversión del conocimiento explícito a conocimiento tácito. Esta situación requiere que el individuo identifique en el conocimiento organizacional, aquel que es relevante para sus labores. El aprendizaje continuo, entrenamiento y capacitación son ejercicios que permiten al individuo acceder al conocimiento organizacional (Nonaka & Konno, 1998).

En resumen, el modelo SECI describe un proceso dinámico en el que el conocimiento explícito y tácito se intercambia y transforma. Los cuatro modos de creación de conocimiento permiten conceptualizar la actualización del conocimiento dentro de los grupos de interés en la organización. El concepto de autotrascendencia juega un rol importante en el modelo SECI ya que la creación de conocimiento se logra a través de este (Nonaka & Konno, 1998).

Prácticas de la gestión del conocimiento

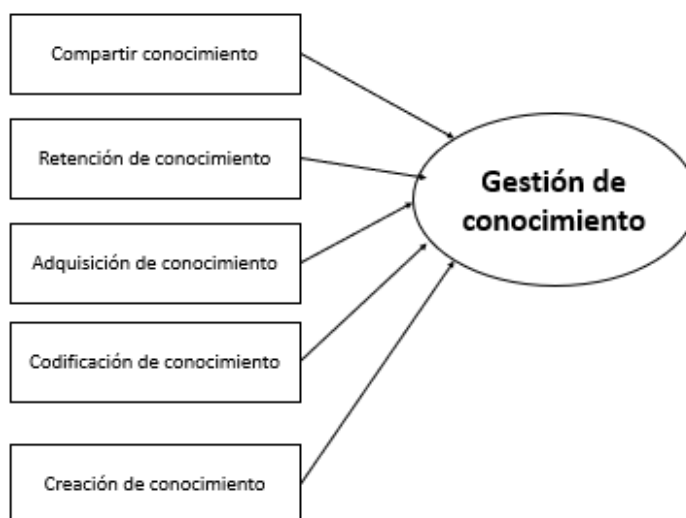
En la literatura, se ha abordado las prácticas de la gestión del conocimiento en las organizaciones de diferentes maneras: Inicialmente, Nonaka (1991) menciona que la gestión de conocimiento involucra la creación de conocimiento, la incorporación y diseminación de este. Por su parte, Demarest (1997) relaciona cuatro procesos para la gestión de conocimiento: construcción de conocimiento, personificación, diseminación y

uso. Así mismo, Alavi & Leidner (2001) mencionan las dimensiones de: creación de conocimiento, almacenamiento y recuperación de conocimiento, transferencia de conocimiento y aplicación de conocimiento. En este sentido, Gold & Malhotra (2001) en la concepción de dos factores que encierran la gestión de conocimiento: Capacidades en la infraestructura para el conocimiento. Esta dimensión se encuentra representada por tres variables; Tecnología, estructura y cultura. Por otro lado, las capacidades en los procesos de conocimiento lo constituyen: la adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento.

Finalmente, Kianto et al. (2016) propone a partir de la literatura y de los autores mencionados anteriormente (Nonaka, 1991; Demarest, 1997; Alavi & Leidner, 2001; Gold & Malhotra, 2001) que la gestión del conocimiento puede concebirse en cinco practicas: adquisición de conocimiento, compartir conocimiento, creación de conocimiento, codificación de conocimiento y retención de conocimiento.

Para el propósito de esta tesis, se utilizó las escalas propuestas por Kianto et al. (2016) puesto que es una adaptación de las escalas mencionadas con anterioridad, además de presentar validez en sus constructos. A continuación, se describe cada escala:

Figura 2. Dimensiones de la gestión de conocimiento propuesta por Kianto et al. (2016)



Fuente: Kianto et al. (2016)

Adquisición conocimiento: refiere a prácticas organizacionales dirigidas a recolectar información de fuentes externas a la organización. Las redes externas y los acuerdos de colaboración son fuentes importantes de conocimiento para todo tipo de organización. Los clientes son un grupo especialmente importante del cual se debe adquirir el conocimiento para que la organización tenga éxito (Kianto et al., 2016).

Compartir conocimiento: este es la clave para administrar el conocimiento tácito, es así que las organizaciones deberían también alentar la comunicación frecuente cara a cara a sus individuos, la creación de experiencias de aprendizaje compartidas, así como construir una cultura de intercambio de conocimiento. Las actividades de intercambio de conocimientos incluyen comunicación informal, sesiones de lluvia de ideas, tutoría y orientación (Kianto et al., 2016).

Creación de conocimiento: alude a la capacidad de la organización para desarrollar ideas y soluciones nuevas y útiles con respecto a diversos aspectos de las actividades de la organización, desde productos y procesos tecnológicos hasta prácticas gerenciales. La creación de conocimiento es un factor clave para permitir un rendimiento sostenido en entornos turbulentos. El conocimiento se crea cuando una organización y sus miembros aprenden e innovan. Las organizaciones creadoras de conocimiento organizan el desarrollo de conocimiento potencial para cultivar ideas radicalmente nuevas y promueven la innovación y el desarrollo de ideas en todos los niveles de la organización (Kianto et al., 2016)

Codificación de conocimiento: la codificación del conocimiento permite el reúso e integración del conocimiento. Este consiste la codificación del conocimiento tácito en forma explícita, para almacenar documentos y proveer una actualización del conocimiento a otros miembros de la organización. Se encuentra basado en la disponibilidad de las herramientas de tecnologías de la información y comunicación apropiadas para que los empleados puedan codificar el conocimiento (Kianto et al., 2016).

Retención de conocimiento: refiere a actividades relacionadas a la gestión del cambio de personal y a la pérdida asociada de conocimiento experto como recurso estratégico clave. El conocimiento experto puede perderse cuando los empleados abandonan la organización por diferentes motivos. Es así que se hace necesario atraer y mantener a los mejores empleados incentivándolos para que no exista esta fuga de conocimientos.

2.2.2. Satisfacción en el trabajo

Locke (1969), menciona que la satisfacción en el trabajo es el estado emocional placentero resultado de la evaluación del trabajo del individuo y los logros o facilidades relacionadas con su valor. En resumen define que la satisfacción es el resultado de la interacción entre un individuo y su entorno (Locke, 1969).

Por otro lado, Spector (2001) menciona que este puede definirse como una extensión de los gustos o disgustos de las personas sobre su trabajo. Este está estrechamente relacionado con el bienestar laboral de los trabajadores puesto que los une las emociones del individuo asociadas a la percepción del valor de su trabajo (Kianto et al., 2016). Para el propósito de esta tesis, se tuvo en cuenta las escalas de satisfacción del trabajo adaptadas del trabajo de Kianto et al.(2016).

2.2.3. Desempeño del empleado

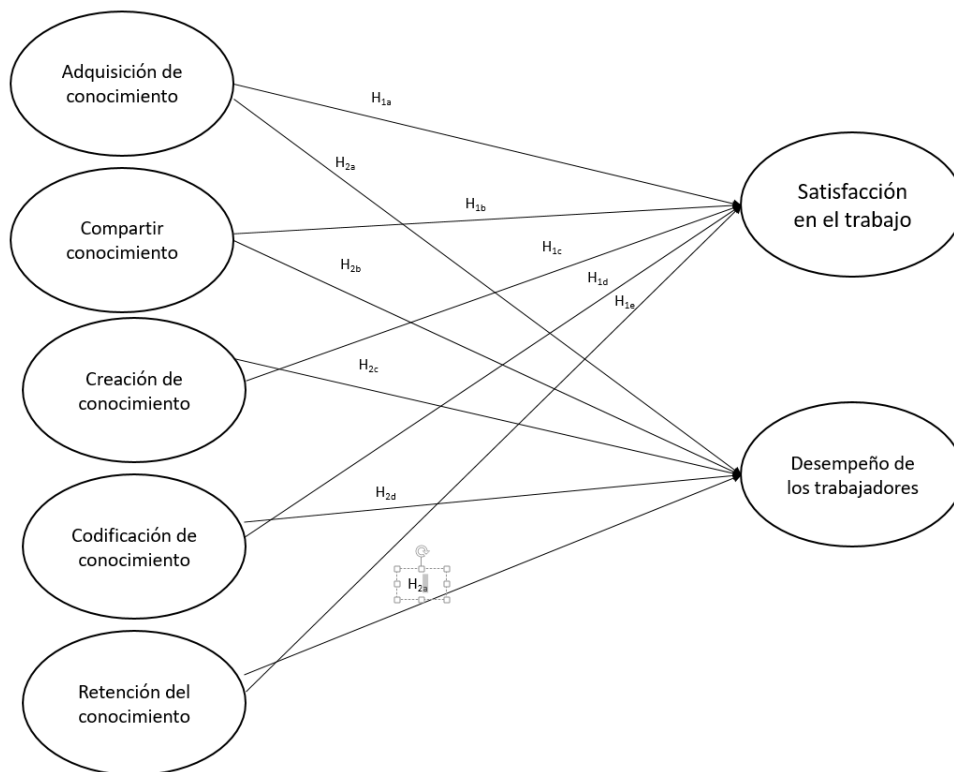
El desempeño de los empleados, refiere a la calificación que tiene un empleado sobre su actuación en un trabajo determinado acorde a unas normas establecidas. Así las cosas, es necesario esclarecer para el individuo el entorno en el cual se desempeña, con el fin de asegurar los objetivos propuestos por la organización.

Dessler & Varela (2001) mencionan que la evaluación del desempeño supone una retroalimentación al trabajador por parte de la organización con el fin de ayudarlos a solventar deficiencias en su desempeño o, por el contrario, para que continúen desempeñándose de manera eficiente. Así mismo, refiere que es posible realizar la evaluación del desempeño desde diferentes percepciones, entre ellas la autocrítica. Es así

que se seleccionó este tipo de evaluación puesto que la unidad de análisis de la investigación así lo exigía. Las escalas seleccionadas se basaron en lo propuesto por Tessema & Soeters (2006)

2.3 Modelo propuesto

Figura 3. Modelo de investigación propuesto



Fuente: elaboración propia

El modelo de investigación propuesto corresponde a las interacciones entre los constructos que componen la gestión del conocimiento, satisfacción del trabajo y desempeño de los empleados acorde además con lo propuesto por Rodríguez (2018)

Respecto a la primera interrelación, sobre la gestión de conocimiento y la satisfacción del trabajo, a pesar de que existe una amplia literatura acerca de la satisfacción del trabajo su relación con la gestión del conocimiento ha sido escasamente analizada, resaltando el trabajo de Rodríguez (2018) en este campo. No obstante, desde lo teórico puede justificarse

esta relación. Para los procesos de gestión de conocimiento, estos constituyen diferentes temas en el entorno de trabajo de los individuos (e.g. disponibilidad de información para cumplir con su labor) que pueden enriquecer el trabajo e incrementar su satisfacción con este.

Dado lo anterior, se propone las siguientes hipótesis de investigación:

H_{1a}: La adquisición de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.

H_{1b}: Compartir conocimiento está positivamente asociado con la satisfacción del trabajo.

H_{1c}: La creación de conocimiento está positivamente asociado con la satisfacción del trabajo.

H_{1d}: La codificación de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.

H_{1e}: La retención de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.

La segunda interrelación corresponde a la gestión de conocimiento y el desempeño de los empleados. Al igual que la hipótesis anterior, en esta no existe una amplia literatura que relacione estos constructos desde el punto de vista del individuo. Sin embargo, existe una literatura extensa sobre la relación entre el desempeño organizacional y la gestión del conocimiento teniendo a la organización como unidad de análisis. En este orden de ideas, tiene estrecha relación los procesos que constituyen la gestión del conocimiento y el desempeño de los empleados puesto que, si estos presentan dificultades para acceder a cualquier tipo de conocimiento, será difícil que pueda cumplir con las tareas asignadas por la organización.

Dado lo anterior, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H_{2a}: La adquisición de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores

H_{2b}: Compartir conocimiento está positivamente asociado con el desempeño de los trabajadores

H_{2c}: La creación de conocimiento está positivamente asociado con el desempeño de los trabajadores

H_{2d}: La codificación de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores

H_{2e}: La retención de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación acorde con el Manual de la OCDE es investigación aplicada, debido a la validación de la hipótesis de investigación basadas con el fin de confirmar la teorías expuestas (Fundación Española de Ciencia y Tecnología, 2002).

3.3 Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación es correlacional y exploratoria. Correlacional debido a la búsqueda de relaciones causales entre las variables, que para el caso de esta investigación es la gestión del conocimiento, la satisfacción de los empleados y su desempeño. Además, es exploratoria porque en la literatura científica, existen pocos trabajos relacionados con las temáticas que aborda esta investigación.

Finalmente, el diseño de investigación es; tipo no experimental de corte transversal ya que la recolección de la información se hizo en un momento de tiempo determinado, además de no poseer un grupo de control en este caso.

3.4 Fuentes primarias y Secundarias

Las fuentes primarias de la investigación fueron, un cuestionario que contenía preguntas descriptivas abiertas y cerradas, y preguntas de valoración tipo escala Likert que pudieran capturar la información relacionada a los constructos propuestos. Respecto a fuentes secundarias, se apoyó la investigación con información proveniente de bases de datos de alto impacto como la Web of Science y SCOPUS, además de tesis doctorales y de maestría relacionadas con la temática a abordar.

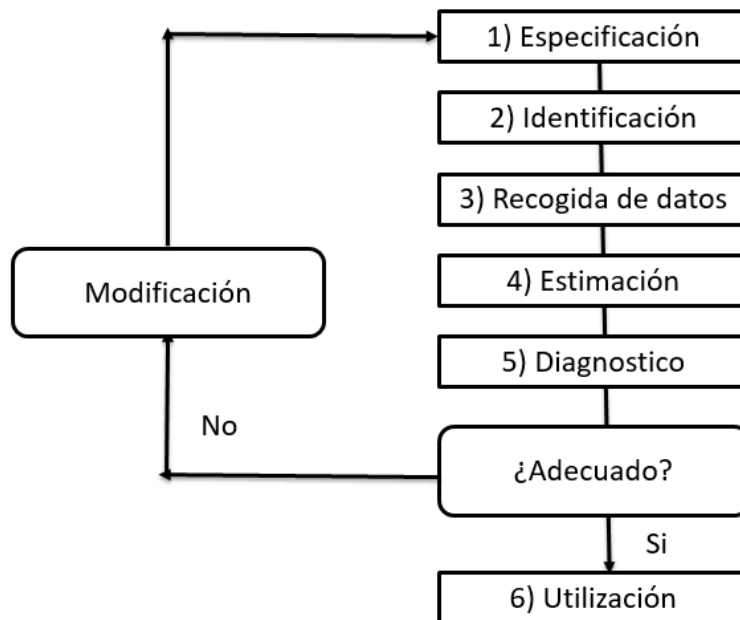
3.5 Método de investigación

Para la validación de las hipótesis propuestas es preciso resaltar la utilización de los métodos de ecuaciones estructurales

3.5.1 Análisis factorial confirmatorio o modelos de ecuaciones estructurales

El análisis factorial confirmatorio o también modelos de ecuaciones estructurales permite contrastar mediante la construcción de un modelo teórico propuesto, la validez de las interrelaciones entre las variables, y así determinar la validez de las hipótesis planteadas en la investigación. Se diferencia de análisis factorial exploratorio puesto que el investigador construye con antelación las posibles relaciones causales entre los constructos a someter. A través de la siguiente estructura se especifica los pasos a seguir para el desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales:

Figura 4. Etapas del modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: (Batista & Coenders, 2000)

1. La primera etapa de especificación refiere al conocimiento teórico que se tenga sobre el fenómeno (Batista & Coenders, 2000). Se traducirá en un conjunto de ecuaciones las teorías verbales formuladas con anterioridad que aluden a:
 - a. Variables latentes
 - b. Efectos entre las variables latentes
 - c. Indicadores a cada dimensión
 - d. Covarianzas entre variables latentes exógenas
2. En la etapa de identificación, los parámetros del modelo pueden derivarse a partir de las varianzas y covarianzas entre las variables observables, lo que al final contribuye a la estimación del modelo (Batista & Coenders, 2000).
3. La etapa de recogida de datos, se establece el procedimiento óptimo para recoger la información muestral (Batista & Coenders, 2000).
4. Con la etapa de estimación el investigador debe decidir el criterio para la estimación de los mejores estimadores para el modelo (Batista & Coenders, 2000).
5. Una vez el modelo se encuentre especificado se podrá contrastar con la teoría, si los datos empíricos validan los supuestos teóricos establecidos, el modelo es adecuado con los parámetros establecidos (Batista & Coenders, 2000).
6. Solo cuando se tenga éxito el modelo puede emplearse verificando la intensidad de los constructos o variables latentes y las variables observables entre sí (Batista & Coenders, 2000).

3.6 Muestra y datos recolectados

Los datos de la investigación fueron obtenidos de los empleados de las fundaciones. La aplicación del cuestionario se realizó vía web, en total fueron enviadas 433 encuestas, 404 fueron respondidas, es decir el 93,33% del total de encuestas. Para modelos de ecuaciones estructurales Vargas y Mora-Esquivel (2017) recomiendan que la muestra presente un ratio con relación a las preguntas entre 1:5; 1:10; 1:20, siendo el ratio 1:5 mínimo y el ratio 1:20

optimo. Así las cosas, el ratio de la presente investigación dio como resultado $(404/38 = 10,6)$ siendo este adecuado.

3.7 Instrumento de medición

El cuestionario aplicado estuvo compuesto por 38 preguntas, a continuación, se describe su organización:

Variables sociodemográficas: la primera sección del cuestionario consistía en cinco preguntas descriptivas (Género, tiempo en la empresa, años de experiencia y nivel de formación)

Variables asociadas a la gestión de conocimiento: la gestión de conocimiento fue medida preguntando a los encuestados que respondieran varias preguntas sobre una escala de 1 a 5 (donde 1 = totalmente desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). Las preguntas se basaron en la escala propuesta por Kianto et al. (2016) que contienen veinticinco preguntas, en total este constructo contiene 5 factores: Adquisición de conocimiento, compartir conocimiento, creación de conocimiento, codificación de conocimiento y retención de conocimiento.

Variable asociada a la satisfacción en el trabajo: la satisfacción en el trabajo, al igual que las escalas de gestión del conocimiento, se midió a través de preguntas de valoración de 1 a 5 (donde 1 = totalmente desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). Las preguntas se basaron en una escala adaptada de Kianto et al. (2008) que contenía tres preguntas

Variables asociadas al desempeño de los trabajadores: el desempeño de los trabajadores al igual que las escalas anteriores se midió a través de preguntas de valoración de 1 a 5 (donde 1 = totalmente desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). Las preguntas se basaron en la escala de Dessler & Valera (2001), este menciona que una de las vías para realizar la evaluación del desempeño de los empleados es la autocrítica. Es así que, se seleccionó este tipo de evaluación puesto que la unidad de análisis de la investigación así lo exigía. Las escalas seleccionadas se basaron en lo propuesto por Tessema & Soeters (2006).

3.7 Validación del instrumento

A partir del test de fiabilidad y consistencia interna alfa de Cronbach, se realizó la validación del instrumento aplicado y sus escalas. El alfa de Cronbach plantea unas condiciones para la validación del instrumento: si el estadístico Alfa de Cronbach $< 0,69$ no existe una buena consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto éstas no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos $0,7 - 0,9$ se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

El alfa de Cronbach fue aplicado a las escalas de medida del instrumento, los resultados se presentan en la **Tabla 1**:

Tabla 1. Resultados del Alpha de Cronbach

Escalas de medición	Alpha de Cronbach
Adquisición de conocimiento	0,807
Compartir conocimiento	0,851
Creación de conocimiento	0,845
Codificación de conocimiento	0,862
Retención del conocimiento	0,751
Satisfacción en el trabajo	0,834
Desempeño de los trabajadores	0,875

Fuente: elaboración propia

El resultado del test de fiabilidad y consistencia interna de las escalas dio como resultado una buena consistencia de las escalas utilizadas en este estudio, esto por la condición del estadístico Alfa de Cronbach, el cual, para cada una de las escalas estuvo por encima de $0,7$. Con lo cual es pertinente continuar los análisis posteriores.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo presenta los resultados de la investigación de manera sistemática con base en los objetivos específicos de este. En primera instancia, se relacionan los resultados asociados a las características de los empleados con las variables de estudio: gestión del conocimiento, la satisfacción y el desempeño de los empleados. El segundo capítulo aborda la relación entre la gestión del conocimiento, la satisfacción y el desempeño de los empleados utilizando modelos de ecuaciones estructurales. Este capítulo permitirá validar las hipótesis de investigación propuestas. Finalmente, el último capítulo realizará comparaciones entre los resultados de esta investigación y los de Rodríguez (2019) con el fin de evidenciar diferencias y semejanzas acorde a la naturaleza de las organizaciones objetos de estudio (Universidades y fundaciones)

4.1 Características de los empleados de las fundaciones con relación a la gestión del conocimiento, la satisfacción y desempeño.

A continuación, se analizarán los resultados de las variables sociodemográficas:

Del total de encuestados, el 77,48% corresponden al género femenino, mientras que el 22,52% al género masculino. De otra parte, respecto al tiempo en la empresa, la distribución de los encuestados se concentra principalmente entre 0 a 3 años en un 48,76%, entre 4 a 6 años 25,25%, entre 7 a 9 años 6,93%, más de 12 años 12,13% y entre 10 a 12 años un 6,93%. Finalmente, desde el nivel de formación de los encuestados obtuvimos que el 57,92% tienen grado de técnico, el 18,56% son profesionales, el 12,87% son especialistas y finalmente el 9,65% son tecnólogos.

Ahora bien, con relación a los resultados de los empleados de la fundación teniendo en cuenta las escalas de medición: gestión del conocimiento, la satisfacción y desempeño de estos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2. Resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados

Escalas	Media	Desviación Estándar
Satisfacción en el trabajo -SatT-	4,75	0,54
Codificación de conocimiento-CodCo	4,41	0,75
Compartir conocimiento -CoCo-	4,36	0,74
Creación de conocimiento -CreaCo-	4,16	0,90
Retención del conocimiento -ReCo-	4,07	0,96
Desempeño de los trabajadores -DeTra-	3,91	0,97
Adquisición de conocimiento -AdCo-	3,81	1,10

Fuente: elaboración propia

La **Tabla 2** muestra las valoraciones que obtuvieron los constructos analizados en esta investigación. Cabe resaltar la puntuación media de mayor valor fue la escala de satisfacción en el trabajo (Media = 4,75; Desviación estándar= 0,54) destacando que en general los trabajadores de la fundación consideran que presentan un alto grado de satisfacción. La escala de menor valor corresponde a la adquisición de conocimiento (Media = 3,81; Desviación estándar= 1,10). Aunque estos valores no son negativos, es importante fortalecer los procesos de adquisición de conocimiento en la fundación ya que es el ítem de menor valor.

Tabla 3. Resultado de los ítems de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados

Ítems	Media	Desviación Estándar
Adquisición de conocimiento -AdCo-		
AdCo 1. Fácilmente puedo encontrar la información que necesito en mi trabajo de fuentes externas a mi fundación	3,90	1,09
AdCo 2. Obtengo mucha información importante desde la colaboración de socios externos a mi fundación	3,72	1,11
Compartir conocimiento -CoCo-		
CoCo 1. La comunicación con otros miembros de mi grupo de trabajo es eficiente y beneficiosa	4,55	0,62
CoCo 2. Mis colegas son abiertos y honestos entre si	4,19	0,79
CoCo 3. Nuestro personal es interactivo e intercambia ideas ampliamente a través de la fundación	4,33	0,76
CoCo 4. Me resulta fácil comunicar y cooperar con los empleados de otras funciones y unidades de la fundación	4,44	0,70
CoCo 5. Hay un mutuo entendimiento entre varias funciones e unidades de la fundación	4,31	0,70
CoCo 6. Nuestro personal comparte información y aprende entre si	4,46	0,70
CoCo 7. Las opiniones diferentes son respetadas y escuchadas en nuestra organización	4,21	0,81
Creación de conocimiento -CreaCo-		
CreaCo 1. Información acerca del estado, resultados y problemas de diferentes proyectos están fácilmente	3,80	0,87
CreaCo 2. Los empleados están alentados a buscar información activamente fuera de la fundación	3,87	0,99
CreaCo 3. Mi fundación recopila información constantemente acerca de su entorno	4,40	0,78
CreaCo 4. Nuestra fundación recopila activamente ideas para su desarrollo	4,52	0,70
CreaCo 5. Nuestra fundación desarrolla nuevos métodos para compartir el conocimiento (ejemplo, blogs, foros de discusión) y alienta a los empleados a usarlos	4,38	0,86
CreaCo 6. La administración intermedia facilita compartir el conocimiento entre el personal y la administración de la alta dirección (top management)	4,22	0,79
CreaCo 7. Los clientes de nuestra fundación participan con frecuencia en los procesos de innovación (es decir, en el desarrollo de nuevos servicios)	4,11	0,84
CreaCo 8. Nosotros tenemos grupos de aprendizaje, en los cuales los miembros pueden discutir sobre su experiencia de trabajo y problemas derivados de estos	3,94	1,00
Codificación de conocimiento -CodCo-		
CodCo 1. Fácilmente encuentro documentos y archivos que necesito en mi trabajo	4,37	0,78
CodCo 2. Las soluciones y documentos previamente realizadas son de fácil accesibilidad	4,22	0,76
CodCo 3. La comunicación (ejemplo, correo electrónico) es fluida en mi trabajo	4,62	0,64

Ítems	Media	Desviación Estándar
CodCo 4. Nuestra fundación tiene un sistema de información eficiente y apropiado	4,45	0,73
CodCo 5. Los sistemas de información se aprovechan eficientemente	4,37	0,78
Retención del conocimiento -ReCo-		
ReCo 1. Cuando un empleado con experiencia se va, ellos son alentados a transferir y distribuir su conocimiento a otros empleados de la fundación	3,62	1,07
ReCo 2. Las tutorías y entrenamientos son usados para familiarizar nuevos empleados a sus tareas	4,24	0,81
ReCo 3. Esta fundación alienta a compartir el conocimiento entre colegas	4,34	0,80
Satisfacción en el trabajo -SatT-		
SatT 1. Yo disfruto mucho mi trabajo	4,80	0,49
SatT 2. Puedo recomendar mi fundación a otros	4,85	0,46
SatT 3. La fundación brinda muchas oportunidades para mejorar la satisfacción general de nuestra comunidad de trabajo	4,62	0,63
Desempeño de los trabajadores -DeTra-		
DeTra 1. Mi desempeño es mejor que el de otros colegas con similares cualificaciones	3,82	0,93
DeTra 2. El desempeño de mi área es mejor que la de otras áreas de mi organización	3,73	0,99
DeTra 3. Mi desempeño es mejor que otros empleados con similares cualificaciones en otras fundaciones	4,00	0,96
DeTra 4. El desempeño de mi área es mejor que el de otras unidades similares en otras fundaciones	4,07	0,96

Fuente: elaboración propia

A partir de la **Tabla 3**, se infiere que el ítem menor valor pertenece a la escala de retención de conocimiento (ReCo 1. Cuando un empleado con experiencia se va, ellos son alentados a transferir y distribuir su conocimiento a otros empleados de la fundación, Media = 3,62, Desviación estándar = 1,07), así mismo la escala de creación de conocimiento (CreaCo 1. Información acerca del estado, resultados y problemas de diferentes proyectos están fácilmente, Media = 3,80, desviación estándar = 0,87; CreaCo 2. Los empleados están alentados a buscar información activamente fuera de la fundación, Media = 3,87, desviación estándar = 0,99) y finalmente la escala de adquisición de conocimiento (AdCo 1. Fácilmente puedo encontrar la información que necesito en mi trabajo de fuentes externas a mi fundación, Media = 3,90, desviación estándar = 1,09; AdCo 2. Obtengo mucha información

importante desde la colaboración de socios externos a mi fundación, Media = 3,72, Desviación estándar = 1,11)

Por otra parte, los ítems de mayores valores corresponden a las escalas de satisfacción en el trabajo (SatT 1. Yo disfruto mucho mi trabajo, Media = 4,80, Desviación estándar = 0,49; SatT 2. Puedo recomendar mi fundación a otros Media = 4,85, Desviación estándar = 0,46; SatT 3. La fundación brinda muchas oportunidades para mejorar la satisfacción general de nuestra comunidad de trabajo, Media = 4,62, Desviación estándar = 0,63)

Tabla 4. Resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados de género femenino y masculino

Escalas	Masculino	Femenino
Adquisición de conocimiento -AdCo-	Media = 3,80 Desviación Estándar = 1,15	Media = 3,81 Desviación Estándar = 1,04
Compartir conocimiento - CoCo-	Media = 4,38 Desviación Estándar = 0,69	Media = 4,34 Desviación Estándar = 0,74
Creación de conocimiento - CreaCo-	Media = 4,05 Desviación Estándar = 0,89	Media = 4,18 Desviación Estándar = 0,91
Codificación de conocimiento-CodCo	Media = 4,33 Desviación Estándar = 0,73	Media = 4,43 Desviación Estándar = 0,83
Retención del conocimiento -ReCo-	Media = 4,00 Desviación Estándar = 0,92	Media = 4,08 Desviación Estándar = 1,01
Satisfacción en el trabajo - SatT-	Media = 4,67 Desviación Estándar = 0,56	Media = 4,77 Desviación Estándar = 0,61
Desempeño de los trabajadores -DeTra-	Media = 4,01 Desviación Estándar = 0,90	Media = 3,87 Desviación Estándar = 0,96

Fuente: elaboración propia

La **Tabla 4** evidencia las diferencias entre los resultados de la variable género con los constructos de gestión de conocimiento, satisfacción y desempeño de los trabajadores. Se resalta que, para el caso de la fundación, no existen diferencias notables; siendo mínima, y

la de mayor diferencia, en la escala de Desempeño de los trabajadores, la cual ha sido menor en el género femenino (Media = 3,87, Desviación estándar = 0,96) que en el masculino (Media = 4,01; desviación estándar = 0,90).

Tabla 5. Resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados con relación al tiempo en la empresa

Escalas	Entre 0 a 3 años	Entre 4 a 6 años	Entre 7 a 9 años	Entre 10 a 12 años	Más de 12 años
Adquisición de conocimiento -AdCo-	Media = 3,72	Media = 3,89	Media = 3,89	Media = 3,60	Media = 4,05
	Desviación Estándar = 1,11	Desviación Estándar = 0,97	Desviación Estándar = 1,07	Desviación Estándar = 1,17	Desviación Estándar = 1,00
Compartir conocimiento -CoCo-	Media = 4,40	Media = 4,31	Media = 4,41	Media = 4,17	Media = 4,2
	Desviación Estándar = 0,73	Desviación Estándar = 0,74	Desviación Estándar = 0,67	Desviación Estándar = 0,84	Desviación Estándar = 0,71
Creación de conocimiento -CreaCo-	Media = 4,08	Media = 4,23	Media = 4,32	Media = 3,88	Media = 4,32
	Desviación Estándar = 0,93	Desviación Estándar = 0,84	Desviación Estándar = 0,77	Desviación Estándar = 1,03	Desviación Estándar = 0,86
Codificación de conocimiento-CodCo	Media = 4,39	Media = 4,39	Media = 4,55	Media = 4,25	Media = 4,51
	Desviación Estándar = 0,81	Desviación Estándar = 0,74	Desviación Estándar = 0,66	Desviación Estándar = 0,95	Desviación Estándar = 0,60
Retención del conocimiento -ReCo-	Media = 4,09	Media = 4,11	Media = 4,01	Media = 3,75	Media = 4,06
	Desviación Estándar = 1,03	Desviación Estándar = 0,86	Desviación Estándar = 1,03	Desviación Estándar = 1,19	Desviación Estándar = 0,90
Satisfacción en el trabajo -SatT-	Media = 4,75	Media = 4,71	Media = 4,79	Media = 4,70	Media = 4,85
	Desviación Estándar = 0,62	Desviación Estándar = 0,57	Desviación Estándar = 0,45	Desviación Estándar = 0,67	Desviación Estándar = 0,45

	Media = 3,81	Media = 3,92	Media = 4,07	Media = 3,96	Media = 4,09
Desempeño de los trabajadores -DeTra-	Desviación Estándar = 0,98	Desviación Estándar = 0,90	Desviación Estándar = 0,97	Desviación Estándar = 1,04	Desviación Estándar = 0,71

Fuente: elaboración propia

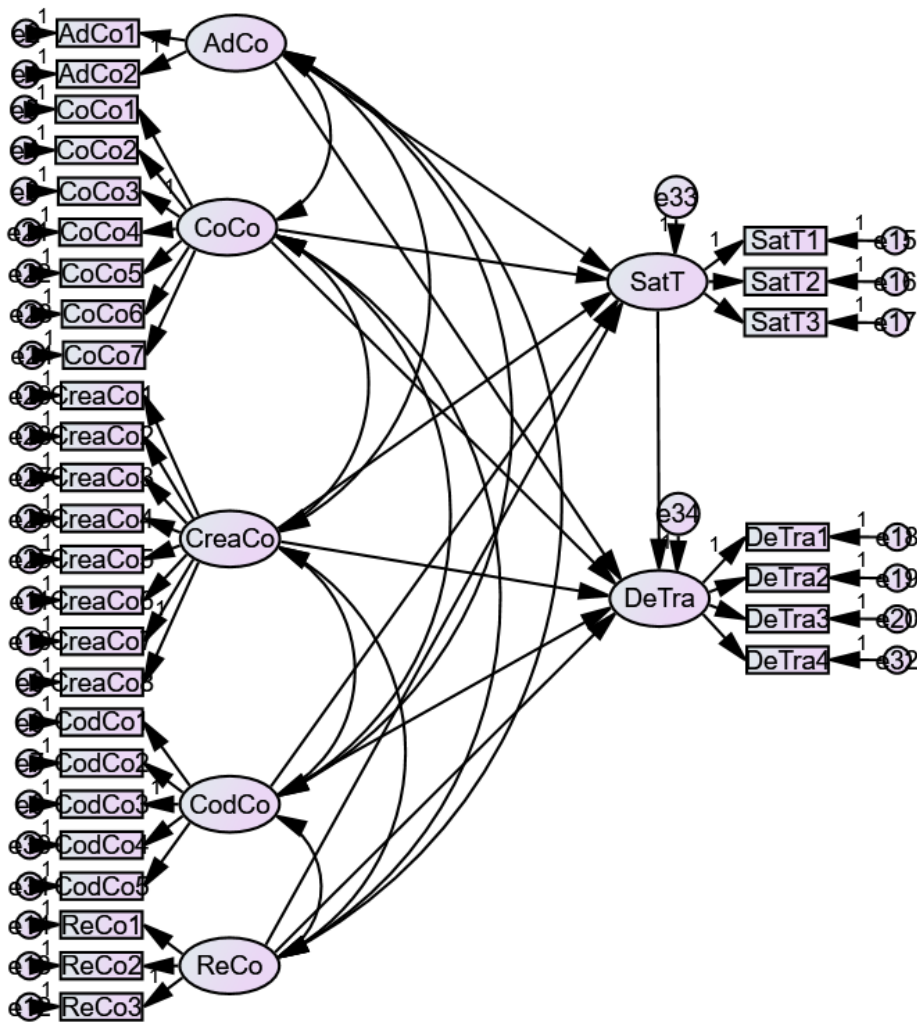
La **Tabla 5** devala los resultados de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados con relación al tiempo en la empresa. Se infiere que para el caso de la fundación no existen diferencias significativas sobre el tiempo en la empresa y los resultados para cada escala analizada. Siendo solamente en el tiempo entre 10 a 12 años en la empresa los valores que menos valoración tuvieron en 3 de las siete escalas.

4.3 Determinar la relación entre la gestión del conocimiento, la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Para la consecución de este capítulo, se hizo necesario realizar los pasos descritos en la Figura 4. de la sección de 3.5.1 Análisis factorial confirmatorio o modelos de ecuaciones estructurales.

A continuación, se presenta el “Path” análisis derivado del soporte teórico desarrollado en la presente investigación:

Figura 5. “Path análisis” original



Fuente: elaboración propia

Debido a que el Software AMOS funciona mejor si se colocan etiquetas a las variables observadas y no observadas, se especifica en la notación utilizada:

Tabla 6. Notación utilizada para el "Path" analysis

Notación	Significado
AdCo	Adquisición de conocimiento
CoCo	Compartir conocimiento
CreaCo	Creación de Conocimiento
CodCo	Codificación de conocimiento

Notación	Significado
ReCo	Retención del conocimiento
SatT	Satisfacción en el trabajo
DeTra	Desempeño de los trabajadores

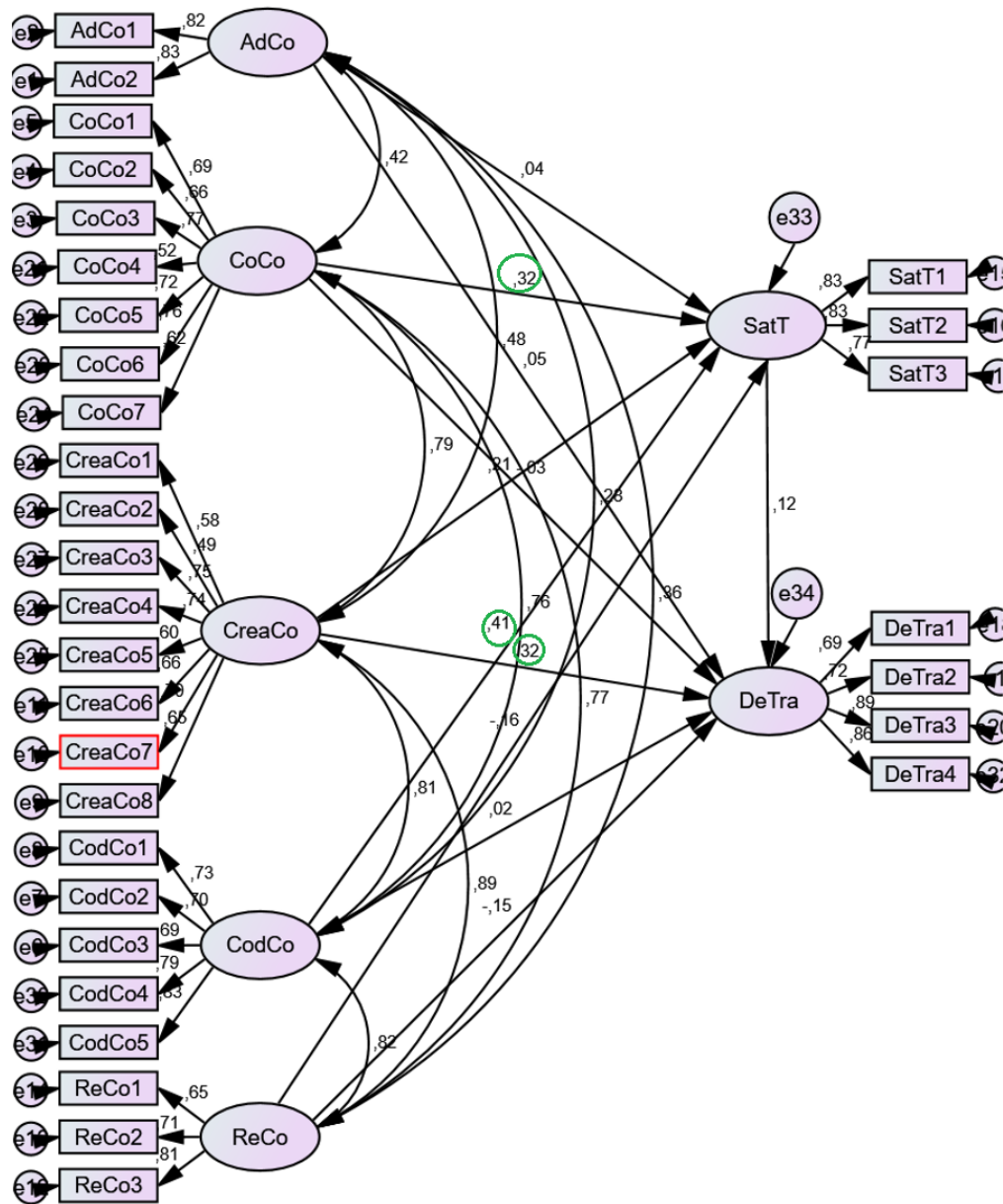
Fuente: elaboración propia

Una vez especificado el modelo, se procedió a realizar las estimaciones entre los constructos y las variables observadas. Utilizando el método de máxima verosimilitud

Fuente: elaboración propia

Luego de la especificación del modelo se procedió a estimar las relaciones asociadas, dando como resultado el siguiente modelo estimado:

Figura 6. Modelo estimado



Fuente: elaboración propia

El modelo estimado supone una relación de causalidad que varía según el constructo. Los constructos que presentan una mayor relación con la escala de satisfacción en el trabajo son: Compartir conocimiento (Valor del coeficiente estandarizado de covarianza = 0,32) y codificación de conocimiento (Valor del coeficiente estandarizado de covarianza = 0,41). Por otro lado, respecto al desempeño en el trabajo, el constructo de mayor significancia y

relación fue el de creación de conocimiento (Valor del coeficiente estandarizado de covarianza = 0,32).

Ahora bien, la bondad de ajuste global del modelo de ecuaciones estructurales utilizando el método de máxima verosimilitud está relacionada con diversos indicadores. Se hace necesario la verificación conjunta, más no aislada de estos, porque se podría incurrir en interpretaciones erróneas (Cupani, 2012). Las medidas de ajuste del modelo: Chi cuadrado = 1137,402 y grados de libertad de 443, para estos datos se recomienda realizar una división entre Chi-cuadrado/grados de libertad. Si el resultado es menor a 3 existe un buen ajuste del modelo. Así las cosas, el resultado de este procedimiento fue 2,56. Por otra parte, los índices de ajuste absoluto presentaron los siguientes valores: error de aproximación cuadrático medio -RMSA= 0,062, para el caso del índice RMSA se recomienda que los valores sean menores a 0,05. En este caso el modelo estimado no cumple esta condición. Índice de bondad de ajuste GFI =0,37 dado que sus valores oscilan entre 0 y 1, en el cual entre más se acerque a 1 el ajuste del modelo es bueno.

Resumen de Validación de las hipótesis

No.	Hipótesis	Validación
1	H _{1a} : La adquisición de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.	Se rechaza
2	H _{1b} : Compartir conocimiento está positivamente asociado con la satisfacción del trabajo.	Se acepta
3	H _{1c} : La creación de conocimiento está positivamente asociado con la satisfacción del trabajo.	Se rechaza
4	H _{1d} : La codificación de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.	Se acepta
5	H _{1e} : La retención de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.	Se rechaza
6	H _{2a} : La adquisición de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores	se rechaza

No.	Hipótesis	Validación
7	H _{2b} : Compartir conocimiento está positivamente asociado con el desempeño de los trabajadores	se rechaza
8	H _{2c} : La creación de conocimiento está positivamente asociado con el desempeño de los trabajadores	se acepta
9	H _{2d} : La codificación de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores	se rechaza
10	H _{2e} : La retención de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores	se rechaza

Fuente: elaboración propia

4.3 Identificación de diferencias y semejanzas entre los resultados de distintos tipos de organizaciones: universidades y fundaciones.

Este proyecto de tesis se enmarca en lo realizado por Rodríguez (2019) siendo que este aplicó el estudio a universidades, y este trabajo fue aplicado a una fundación. Así las cosas, y dado los resultados se presentan las semejanzas y diferencias de cada trabajo con el fin de profundizar científicamente sobre el campo de la gestión de conocimiento a aplicado a distintos tipos de organizaciones.

4.3.1 Semejanzas

Tabla 7. Alphas de Cronbach comparados

Escalas de medición	Alpha de Cronbach - Rodríguez (2018)	Alpha de Cronbach - Presente estudio
Adquisición de conocimiento	0,798	0,807
Compartir conocimiento	0,885	0,851
Creación de conocimiento	0,863	0,845
Codificación de conocimiento	0,887	0,862
Retención del conocimiento	0,924	0,751
Satisfacción en el trabajo	0,81	0,834

Escalas de medición	Alpha de Cronbach - Rodríguez (2018)	Alpha de Cronbach - Presente estudio
Desempeño de los trabajadores	0,872	0,875

Fuente: elaboración propia

La validación de las escalas de medición para cada una de las organizaciones (universidades y fundación) se constituye en una semejanza en los trabajos realizados, a pesar de presentar valores diferentes, todos fueron mayores a 0,7 con lo cual, las escalas de medición utilizadas para cada caso tuvieron una buena consistencia interna y fiabilidad a la hora de su aplicación.

4.3.2 Diferencias

Tabla 8. Comparación del resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados

Escalas	Media (Rodríguez, 2019)	Media (Presente estudio)	Desviación Estándar (Presente estudio)	Desviación Estándar (Rodríguez, 2019)
Satisfacción en el trabajo - SatT-	4,49	4,75	0,54	0,74
Compartir conocimiento -CoCo-	4,05	4,41	0,75	0,86
Codificación de conocimiento- CodCo	3,84	4,36	0,74	0,98
Desempeño de los trabajadores - DeTra-	3,71	4,16	0,9	0,96
Creación de conocimiento -CreaCo-	3,6	4,07	0,96	1,07
Adquisición de	3,59	3,91	0,97	1,08

Escalas	Media (Rodríguez, 2019)	Media (Presente estudio)	Desviación Estándar (Presente estudio)	Desviación Estándar (Rodríguez, 2019)
conocimiento -AdCo- Retención del conocimiento -ReCo-	3,33	3,81	1,1	1,08

Fuente: elaboración propia

Respecto al caso de los resultados de las escalas de medición, se observa en la tabla 8 la diferencia en la aplicación de los procesos de gestión de conocimiento entre las universidades y la fundación, siendo esta mayor en la segunda. Es decir, los procesos de gestión de conocimiento son mejores adaptados y aplicados en fundaciones que en universidades. De igual forma los empleados perciben que su satisfacción y desempeño laboral es mejor que el de los empleados de universidades.

Tabla 9. Comparación del resultado de los constructos de la gestión del conocimiento, satisfacción y desempeño sobre los empleados respecto al tiempo en la empresa

Escalas	Entre 7 a 9 años (Presente estudio)	Entre 7 a 9 años (Rodríguez (2018)	Entre 10 a 12 años (Presente estudio)	Entre 10 a 12 años (Rodríguez , 2018)	Más de 12 años (Presente estudio)	Más de 12 años (Rodríguez , 2018)
Adquisición de conocimiento -AdCo-	Media = 3,89	Media = 3,73	Media = 3,60	Media = 3,25	Media = 4,05	Media = 2,83
	Desviación Estándar = 1,07	Desviación Estándar = 0,88	Desviación Estándar = 1,17	Desviación Estándar = 1,16	Desviación Estándar = 1,00	Desviación Estándar = 1,52
Compartir conocimiento -CoCo-	Media = 4,41	Media = 3,94	Media = 4,17	Media = 4,07	Media = 4,2	Media = 4
	Desviación Estándar = 0,67	Desviación Estándar = 0,71	Desviación Estándar = 0,84	Desviación Estándar = 0,77	Desviación Estándar = 0,71	Desviación Estándar = 0,66
Creación de conocimiento -CreaCo-	Media = 4,32	Media = 3,58	Media = 3,88	Media = 3,34	Media = 4,32	Media = 3,27
	Desviación Estándar = 0,77	Desviación Estándar = 0,93	Desviación Estándar = 1,03	Desviación Estándar = 1,07	Desviación Estándar = 0,86	Desviación Estándar = 0,93
Codificación de	Media = 4,55	Media = 3,95	Media = 4,25	Media = 4,10	Media = 4,51	3,73

Escalas	Entre 7 a 9 años (Presente estudio)	Entre 7 a 9 años (Rodríguez (2018))	Entre 10 a 12 años (Presente estudio)	Entre 10 a 12 años (Rodríguez , 2018)	Más de 12 años (Presente estudio)	Más de 12 años (Rodríguez , 2018)
conocimiento -CodCo	Desviación Estándar = 0,66 Media = 4,01	Desviación Estándar = 0,78 Media = 3,67	Desviación Estándar = 0,95 Media = 3,75	Desviación Estándar = 0,72 Media = 3,67	Desviación Estándar = 0,60 Media = 4,06	Desviación Estándar = 0,960 Media = 2,66
Retención del conocimiento -ReCo-	Desviación Estándar = 1,03 Media = 4,79	Desviación Estándar = 0,54 Media = 4,64	Desviación Estándar = 1,19 Media = 4,70	Desviación Estándar = 1,07 Media = 4,58	Desviación Estándar = 0,90 Media = 4,85	Desviación Estándar = 0,97 Media = 4,33
Satisfacción en el trabajo - SatT-	Desviación Estándar = 0,45 Media = 4,07	Desviación Estándar = 0,49 Media = 3,75	Desviación Estándar = 0,67 Media = 3,96	Desviación Estándar = 0,51 Media = 4,13	Desviación Estándar = 0,45 Media = 4,09	Desviación Estándar = 0,90 Media = 4
Desempeño de los trabajadores - DeTra-	Desviación Estándar = 0,97	Desviación Estándar = 0,81	Desviación Estándar = 1,04	Desviación Estándar = 0,72	Desviación Estándar = 0,71	Desviación Estándar = 0,72

Fuente: elaboración propia

Con relación al tiempo en la empresa, se resalta que, para el caso del estudio de Rodríguez (2019) los empleados que tienen un mayor tiempo en la organización crean una zona de confort que no permite, por ejemplo, la adquisición y creación de conocimiento externo a la organización. Este individuo se conforma con sus saberes y no aporta soluciones nuevas e ideas innovadoras para apalancar nuevos productos y servicios. Sin embargo, el presente estudio resalta que para el caso de las fundaciones no existe diferencia sobre los procesos de gestión de conocimiento a medida que se tiene un mayor tiempo en la empresa.

Tabla 10. Comparación de las validaciones de hipótesis de investigación

No.	Hipótesis	Validación (Presente estudio)	Validación (Rodríguez, 2018)
-----	-----------	-------------------------------	------------------------------

1	H _{1a} : La adquisición de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.	Se rechaza	Se rechaza
2	H _{1b} : Compartir conocimiento está positivamente asociado con la satisfacción del trabajo.	Se acepta	Se acepta
3	H _{1c} : La creación de conocimiento está positivamente asociado con la satisfacción del trabajo.	Se rechaza	se acepta
4	H _{1d} : La codificación de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.	Se acepta	se rechaza
5	H _{1e} : La retención de conocimiento está positivamente asociada con la satisfacción del trabajo.	Se rechaza	se acepta
6	H _{2a} : La adquisición de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores	se rechaza	se rechaza
7	H _{2b} : Compartir conocimiento está positivamente asociado con el desempeño de los trabajadores	se rechaza	se rechaza
8	H _{2c} : La creación de conocimiento está positivamente asociado con el desempeño de los trabajadores	se acepta	se rechaza
9	H _{2d} : La codificación de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores	se rechaza	se rechaza
10	H _{2e} : La retención de conocimiento está positivamente asociada con el desempeño de los trabajadores	se rechaza	se rechaza

Fuente: elaboración propia

Finalmente, acorde con las hipótesis propuestas para los estudios, es importante resaltar que para cada una de las organizaciones estudiadas, existe una asociación positiva entre compartir conocimiento y la satisfacción en el trabajo por parte de los empleados. No obstante, en el caso de la fundación no existe una asociación o relación entre la creación de conocimiento y la satisfacción en el trabajo, a su vez, la codificación de conocimiento parece

estar relacionada con la satisfacción en el trabajo, en el caso de la fundación, a diferencia de los resultados obtenidos para las universidades. Finalmente se resalta que para el caso de las fundaciones existe una relación positiva entre la creación de conocimiento y el desempeño de los trabajadores, a diferencia de las universidades donde la relación de gestión de conocimiento y desempeño del trabajo se dio de manera indirecta, mediado por la variable satisfacción en el trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para las organizaciones, el considerar el conocimiento como un recurso que permite generar innovaciones y mejorar el desempeño organizacional es cada vez más relevante. Así mismo, es de vital importancia para la organización facilitar procesos que conlleven a los individuos a adquirir, compartir, crear, codificar y retener el conocimiento puesto que así facilita el cumplimiento de sus labores.

A través de los resultados de la presente investigación se puede afirmar que a medida que se crea conocimiento por parte de los trabajadores, estos aumentan el desempeño en la organización, para el caso de las fundaciones, a diferencia de lo sucedido en las universidades donde esta relación no es significativa.

Buscando crear y retener el conocimiento, se propone implementar estrategias como plataforma virtual y un espacio físico de innovación, que fomenten la gestión del conocimiento

Considerando que las variables adquisición del conocimiento, está en función con relación con los clientes externos, se ultimó la necesidad de crear un comité de innovación, del cual debían hacer parte estos.

A su vez, no existe diferencia en los procesos de gestión de conocimiento, satisfacción y desempeño respecto al tiempo en la empresa por parte de los trabajadores de las fundaciones, caso contrario al de las universidades.

Por otro lado, la relación entre la gestión de conocimiento y la satisfacción en los empleados se confirma por los constructos de codificación de conocimiento y compartir conocimiento, los cuales presentaron valores significativos

Finalmente, se resalta que existen diferencias en los resultados respecto a lo encontrado por Rodríguez (2018), a pesar que son organizaciones sin ánimos de lucro, el objeto social de las fundaciones y las universidades son diferentes, así mismo se infiere que existen diferentes condiciones internas en estas como el clima laboral, la cultura organizacional entre otras, que marcan esta diferencia.

Para lo cual concluimos que los procesos de bienestar laboral y trabajar en una cultura organizacional, permite que procesos como la gestión del conocimiento, sean mejor adaptados y aplicados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217–237. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2017-0050>
- Al-Abdullat, B. M., & Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517–544. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems : Issues , Challenges , and Benefits, 1(February).
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2014). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Batista, J. M., & Coenders, G. (2000). Modelos de ecuaciones estructurales. Madrid: La Muralla.
- Bonilla, E., Hurtado, J., & Jaramillo, C. (2009). *La investigación: aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. México D.F.: Alfaomega.
- Bučková, J. (2015). Knowledge Management in Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 390–395. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01645-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01645-7)

- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométrica sde una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública, 10*(5), 831–839.
- Chidambaranathan, K., & Swarooprani, B. S. (2015). Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. *Journal of Academic Librarianship, 41*(6), 758–763.
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.08.015>
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management, 17*(1), 121–154.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis, 186–199*.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning, 30*(3), 321–384. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00017-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00017-4)
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Drucker, P. (1990). *Managing the non-profit organizatin* (First). New York, NY: Butterworth-Heinemann.
- Fundación Española de Ciencia y Tecnología. (2002). *Manual de Frascati - Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental*. OCDE.
- Gold, A., & Malhotra, A. A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). a Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management Proceedings, 1995*(1), 17–21.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.1995.17536229>
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What’s your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review, 77*(2).

- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Liebowitz, J. (2004). Knowledge Management-Related Initiatives at ABC. In *Addressing the human capital crisis in the federal government: a Knowledge Management Perspective* (Vol. 1, pp. 145–168). Elsevier.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Méndez, C. M., & Rondón, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197–207. [https://doi.org/10.1016/S0034-7450\(14\)60077-9](https://doi.org/10.1016/S0034-7450(14)60077-9)
- Mohammed, A. (2015). Knowledge Management Process in Several Organizations: Analytical Study of Modeling and Several Processes. *Procedia Computer Science*, 65(Iccmit), 726–733. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.017>
- Nissen, M. (2006). *Case Studies in Knowledge Management. Knowledge Management Research & Practice* (Vol. 4). <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500085>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. In *Harvard business review* (Vol. 85, pp. 162–170).
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 39–54.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2009). The influence of knowledge management on the organizational performance: A study in public institutions and private firms [La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas]. *Revista Facultad de Ingeniería*, (47), 218–227. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-65449163861&partnerID=40&md5=aa5bf9932cc472552f65238730a68da8>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, United States:

Oxford university press.

Pérez, E. R., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias Del Comportamiento*, 2(1), 58–66.

Retrieved from www.psych.unc.edu.ar/racc

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Rey-García, M. (2007). La gestión de las Fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista Española Del Tercer Sector*, (6), 37–54.

Rodríguez-Arias, C. (2018). *EL ROL DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LAS UNIVERSIDADES EN LA REGIÓN CARIBE*. Universidad Tecnológica de Bolívar. Retrieved from <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073648.pdf>

Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45–62. Retrieved from [http://search.proquest.com/docview/231085476?accountid=15198%5Cnhttp://www.yidu.edu.cn/educhina/educhina.do?artifact=&svalue=Strategic+Management+Journal+\(1986-1998\)&styp=2&s=on%5Cnhttp://159.226.100.141/Reader/union_result.jsp?title=1&word=Strategic+Man](http://search.proquest.com/docview/231085476?accountid=15198%5Cnhttp://www.yidu.edu.cn/educhina/educhina.do?artifact=&svalue=Strategic+Management+Journal+(1986-1998)&styp=2&s=on%5Cnhttp://159.226.100.141/Reader/union_result.jsp?title=1&word=Strategic+Man)

Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service.

International Journal of Human Resource Management, 17(1), 86–105.

<https://doi.org/10.1080/09585190500366532>

ANEXOS

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Género	82	0	1	,41	,496	,246	,353	,266	-1,923	,526
Años de experiencia	119	1	30	6,86	6,584	43,344	1,464	,222	1,480	,440
Nivel de formación	82	1	4	3,13	1,028	1,056	-,835	,266	-,584	,526
AdCo 1. Fácilmente puedo encontrar la información que necesito en mi trabajo de fuentes externas a mi fundación	404	1	5	3,90	1,090	1,188	-1,103	,121	,818	,242
AdCo 2. Obtengo mucha información importante desde la colaboración de socios externos a mi fundación	404	1	5	3,72	1,106	1,223	-,873	,121	,266	,242
CoCo 1. La comunicación con otros miembros de mi grupo de trabajo es eficiente y beneficiosa	404	1	5	4,55	,622	,387	-1,369	,121	2,576	,242
CoCo 2. Mis colegas son abiertos y honestos entre si	404	1	5	4,19	,787	,620	-,714	,121	,307	,242

CoCo 3. Nuestro personal es interactivo e intercambia ideas ampliamente a través de la fundación	404	1	5	4,33	,761	,580	-1,318	,121	2,709	,242
CoCo 4. Me resulta fácil comunicar y cooperar con los empleados de otras funciones y unidades de la fundación	404	1	5	4,44	,697	,486	-1,343	,121	2,659	,242
CoCo 5. Hay un mutuo entendimiento entre varias funciones e unidades de la fundación	404	1	5	4,31	,695	,483	-,865	,121	1,097	,242
CoCo 6. Nuestro personal comparte información y aprende entre si	404	1	5	4,46	,705	,497	-1,251	,121	1,647	,242
CoCo 7. Las opiniones diferentes son respetadas y escuchadas en nuestra organización	404	1	5	4,21	,809	,655	-,871	,121	,604	,242
CreaCo 1. Información acerca del estado, resultados y problemas de diferentes proyectos están fácilmente	404	1	5	3,80	,872	,761	-,455	,121	,243	,242
CreaCo 2. Los empleados están alentados a buscar información activamente fuera de la fundación	404	1	5	3,87	,994	,989	-,825	,121	,620	,242

CreaCo 3. Mi fundación recopila información constantemente acerca de su entorno	404	1	5	4,40	,783	,613	-1,530	,121	3,138	,242
CreaCo 4. Nuestra fundación recopila activamente ideas para su desarrollo	404	1	5	4,52	,702	,493	-1,517	,121	2,424	,242
CreaCo 5. Nuestra fundación desarrolla nuevos métodos para compartir el conocimiento (ejemplo, blogs, foros de discusión) y alienta a los empleados a usarlos	404	1	5	4,38	,861	,742	-1,399	,121	1,692	,242
CreaCo 6. La administración intermedia facilita compartir el conocimiento entre el personal y la administración de la alta dirección (top management)	404	1	5	4,22	,791	,625	-,902	,121	,969	,242
CreaCo 7. Los clientes de nuestra fundación participan con frecuencia en los procesos de innovación (es decir, en el desarrollo de nuevos servicios)	404	1	5	4,11	,838	,702	-,625	,121	,032	,242
CreaCo 8. Nosotros tenemos grupos de aprendizaje, en los cuales los miembros pueden discutir sobre su experiencia de trabajo y problemas derivados de estos	404	1	5	3,94	,998	,996	-,854	,121	,474	,242

CodCo 1. Fácilmente encuentro documentos y archivos que necesito en mi trabajo	404	1	5	4,37	,779	,607	-1,489	,121	3,175	,242
CodCo 2. Las soluciones y documentos previamente realizadas son de fácil accesibilidad	404	1	5	4,22	,762	,581	-,873	,121	,993	,242
CodCo 3. La comunicación (ejemplo, correo electrónico) es fluida en mi trabajo	404	1	5	4,62	,643	,414	-1,931	,121	4,444	,242
CodCo 4. Nuestra fundación tiene un sistema de información eficiente y apropiado	404	1	5	4,45	,729	,531	-1,323	,121	1,731	,242
CodCo 5. Los sistemas de información se aprovechan eficientemente	404	1	5	4,37	,782	,611	-1,195	,121	1,338	,242
ReCo 1. Cuando un empleado con experiencia se va, ellos son alentados a transferir y distribuir su conocimiento a otros empleados de la fundación	404	1	5	3,62	1,072	1,148	-,568	,121	-,026	,242
ReCo 2. Las tutorías y entrenamientos son usados para familiarizar nuevos empleados a sus tareas	404	1	5	4,24	,810	,657	-1,157	,121	1,803	,242

ReCo 3. Esta fundación alienta a compartir el conocimiento entre colegas	404	1	5	4,34	,798	,637	-1,222	,121	1,611	,242
SatT 1. Yo disfruto mucho mi trabajo	404	1	5	4,80	,490	,240	-3,085	,121	13,068	,242
SatT 2. Puedo recomendar mi fundación a otros	404	1	5	4,85	,456	,208	-4,357	,121	26,650	,242
SatT 3. La fundación brinda muchas oportunidades para mejorar la satisfacción general de nuestra comunidad de trabajo	404	1	5	4,62	,633	,401	-1,712	,121	3,282	,242
DeTra 1. Mi desempeño es mejor que el de otros colegas con similares cualificaciones	404	1	5	3,82	,927	,860	-,623	,121	,535	,242
DeTra 2. El desempeño de mi área es mejor que la de otras áreas de mi organización	404	1	5	3,73	,988	,976	-,764	,121	,714	,242
DeTra 3. Mi desempeño es mejor que otros empleados con similares cualificaciones en otras fundaciones	404	1	5	4,00	,957	,916	-1,013	,121	1,161	,242
DeTra 4. El desempeño de mi área es mejor que el de otras unidades similares en otras fundaciones	404	1	5	4,07	,959	,920	-1,025	,121	1,074	,242
N válido (por lista)	82									

EL ROL DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Estimado participante, agradecemos su generosa participación en este estudio, los datos recolectados serán de gran importancia para nosotros. Es así que, solicitamos su apoyo en responder la siguiente encuesta que servirá de base para establecer estrategias que mejoren el desempeño de la organización.

*Obligatorio

1. IDENTIFICACIÓN

1. **Genero ***

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

2. **Regional a la que pertenece ***

Marca solo un óvalo.

- Atlántico
 Bolívar-Norte
 Bolívar-Centro
 Bolívar-Sur
 Córdoba
 Magdalena
 Sucre
 Nivel central

3. **Cargo ***

Marca solo un óvalo.

- Asistente administrativo; Asistente técnico; Auxiliar de sistema
 Agentes educativos; Auxiliar comunitario
 Asistente de participación social
 Dirección; Jefe de área
 Gestión comercial; Afiliaciones
 Coordinadores; Gestor de riesgo en salud
 Profesional [Médico; Psicólogo; Enfermera; Nutricionista; Fisioterapeuta]
 Profesional [Comunicaciones; Ingeniero de sistemas]

4. **Tiempo en la empresa (años) ***

5. Años de experiencia (años) *

6. Nivel de formación *

Marca solo un óvalo.

- Técnico
 Tecnólogo
 Profesional
 Especialista
 Magister
 Doctorado

2. Valoración

A continuación se presenta una serie de preguntas a ser valoradas a través de una escala tipo Likert de 1 a 5 donde el número 1 que significa que usted está en total desacuerdo con la afirmación respectiva, el 5 significa que usted está en total acuerdo con la afirmación respectiva. El número 3, indica que usted no está ni en total desacuerdo ni en total acuerdo, asume una posición neutral frente a la afirmación respectiva.

7. 1.1 Fácilmente puedo encontrar la información que necesito en mi trabajo de fuentes externas a mi organización *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 1.2 Obtengo mucha información importante desde la colaboración de socios externos a mi organización *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 1.3 La comunicación con otros miembros de mi grupo de trabajo es eficiente y beneficiosa *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 1.4. Mis colegas son abiertos y honestos entre si *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 1.5. **Nuestro personal es interactivo e intercambia ideas ampliamente a través de la organización ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 1.6. **Me resulta fácil comunicar y cooperar con los empleados de otras funciones y unidades de la organización ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 1.7. **Hay un mutuo entendimiento entre varias funciones e unidades de la organización ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 1.8. **Nuestro personal comparte información y aprende entre si ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 1.9. **Las opiniones diferentes son respetadas y escuchadas en nuestra organización. ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 1.10. **Información acerca del estado, resultados y problemas de diferentes proyectos están fácilmente disponibles. ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 1.11 **Los empleados están alentados a buscar información activamente fuera de la organización ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **1.12. Mi organización recopila información constantemente acerca de su entorno. ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **1.13. Nuestra organización recopila activamente ideas para su desarrollo ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **1.14. Nuestra organización desarrolla nuevos métodos para compartir el conocimiento (ejemplo, blogs, foros de discusión) y alienta a los empleados a usarlos. ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. **1.15. Los coordinadores facilitan compartir el conocimiento entre el personal y jefes de área y la dirección (top management). ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **1.16. Los clientes de nuestra organización participan con frecuencia en los procesos de innovación (es decir, en el desarrollo de nuevos servicios) ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **1.17. Nosotros tenemos grupos de aprendizaje, en los cuales los miembros pueden discutir sobre su experiencia de trabajo y problemas derivados de estos ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **1.18. Fácilmente encuentro documentos y archivos que necesito en mi trabajo ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. **1.19. Las soluciones y documentos previamente realizadas son de fácil accesibilidad ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. **1.20. La comunicación (ejemplo, correo electrónico) es fluida en mi trabajo ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. **1.21. Nuestra organización tiene un sistema de información eficiente y apropiado. ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. **1.22. Los sistemas de información se aprovechan eficientemente ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. **1.23. Cuando un empleado con experiencia se va, ellos son motivados por la organización a transferir y distribuir su conocimiento a otros empleados ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **1.24. Las tutorías y entrenamientos son usados para familiarizar nuevos empleados a sus tareas ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **1.25. Esta organización alienta a compartir el conocimiento entre colegas ***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. 2.1 Yo disfruto mucho mi trabajo **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. 2.2. Puedo recomendar mi organización a otros **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. 2.3. Mi organización brinda muchas oportunidades para mejorar la satisfacción general de nuestra comunidad de trabajo **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. 3.1 Mi desempeño es mejor que el de otros colegas con similares cualificaciones **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. 3.2 El desempeño de mi área es mejor que la de otras áreas de mi organización **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. 3.3. Mi desempeño es mejor que otros empleados con similares cualificaciones en otras organizaciones **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. 3.4. El desempeño de mi área es mejor que el de otras unidades similares en otras organizaciones **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>