

Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“RELACIÓN ENTRE EL EMPODERAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN
EL PERSONAL DE SALUD DEL HOSPITAL NACIONAL
ARZOBISPO LOAYZA, 2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EN SERVICIOS DE SALUD**

Presentado por:

BENITES BARRAZA, YVONNE TEODOCIA

Asesor

Dr. TORRES VALLADARES, MANUEL ENCARNACIÓN

JURADO

DRA. VIGO AYASTA, ELSA REGINA

DR. MIRAVAL ROJAS, EDGAR

DR. ORIHUELA PAREDES, VÍCTOR RAÚL

Lima Perú

2019

Índice

	Páginas
Resumen	4
Abstract	5
I. Introducción	6
1.1 Planteamiento del Problema	10
1.2 Descripción del problema	14
1.3 Formulación del Problema	15
1.3.1 Problema General	15
1.3.2 Preguntas Específicas	16
1.4 Antecedentes	17
1.5 Justificación	30
1.6 Limitaciones	32
1.7 Objetivos	33
1.7.1 Objetivo General	33
1.7.2 Objetivos Específicos	33
1.8 Hipótesis	34
1.8.1 Hipótesis General	34
1.8.2 Hipótesis específicas	34
II. Marco Teórico	36
2.1 Marco Conceptual	36
2.2 Bases Teóricas	37
2.2.1 Teorías sobre empoderamiento organizacional	37
2.2.2 Concepto de Empoderamiento	39
2.2.3 Empoderamiento Organizacional	41
2.2.4 Tipos de Empoderamiento	46
2.2.5 Dimensiones del Empoderamiento	47
2.2.6 Teorías sobre gestión del conocimiento	50
2.2.7 El conocimiento	51
2.2.8 Gestión del conocimiento	53

2.2.9 Dimensiones de la Gestión del Conocimiento	55
III. Método	63
3.1 Tipo de investigación	63
3.2 Población y muestra	64
3.2.1 Población	64
3.2.2 Muestra	64
3.3 Operacionalización de las variables	68
3.4 Instrumentos	69
3.5 Procedimientos	74
3.6 Análisis de datos	75
3.7 Consideraciones éticas	77
IV. Resultados	78
4.1 Prueba de Normalidad de los datos	78
4.2 Análisis Correlacionales	79
V. Discusión de los Resultados	86
VI. Conclusiones	89
VII. Recomendaciones	91
VIII. Referencias	93
IX. Anexos	98

RESUMEN

Se presenta una investigación que tiene un diseño no experimental y correlacional que da cuenta de la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la Gestión del Conocimiento en una muestra de médicos y enfermeras del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016. Esta muestra es de tipo probabilístico y estuvo compuesta por 171 personas a quienes se les administro la escala de Empoderamiento organizacional de Spreitzer, G.M. y el Cuestionario de Gestión del Conocimiento de Liliana Pedraja. Ambos instrumentos fueron previamente validados. Los resultados a los que se arribaron, como producto de la investigación nos muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre ambas variables ($r = 0,64$), hecho que nos permite asumir como válida la hipótesis general. Así mismo se encontraron relaciones significativas entre las dimensiones del empoderamiento organizacional; Competencia ($r = 0,61$), Significado ($r = 0,63$), Autonomía ($r = 0,33$), Impacto ($r = 0,51$) y Seguridad ($r = 0,38$) y la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Empoderamiento Organizacional, Gestión del Conocimiento, Aprendizaje organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

An investigation with a non-experimental and correlational design is presented in order to show the relationship that exists between Organisational Empowerment and Knowledge Management in a sample of the health personnel of the National Hospital "Arzobispo Loayza", 2016. This sample has a probabilistic type and was composed by 171 people. The Scale of Organisational Empowerment of Spreitzer, G.M., and the Questionnaire of Knowledge Management of Liliana Pedraja were applied to them. Both instruments were previously validated. The results obtained, as a product of the research, show us the existence of significant and positive correlations between both variables ($r = 0,64$), so the general hypothesis was accepted. Moreover, it was found that significant relations exist between the dimensions of the Organisational Empowerment: Competence ($r = 0,61$), Significance ($r = 0,63$), Autonomy ($r = 0,33$), Impact ($r = 0,51$) and Security ($r = 0,38$), and the Knowledge Management.

Key words: Organisational Empowerment, Knowledge Management, Organisational Learning, Labour Performance.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios sustantivos que se han producido y se siguen produciendo en el mundo de hoy como la globalización del mercado, el avance de la tecnología, el aumento de la productividad y la competitividad, convierten en necesario y urgente cambios profundos en las estrategias organizacionales y de negocios en las instituciones de cualquier nivel y como consecuencia de ello, la necesidad de un nuevo enfoque en la gestión del conocimiento y talento humano, que permita tener la posibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

En este contexto se ha vuelto una obligación hablar de nuevas estrategias y modelos de administración del conocimiento como elementos esenciales que permitan crear y cambiar organizaciones establecidas, en la revalorización del denominado recurso humano como elemento fundamental para lograr ventajas competitivas que les permitan alcanzar un mejor posicionamiento del mercado. Sobre esta base es que se están produciendo cambios que permitan poner al recurso humano en el primer plano a fin de crear, producir y comercializar el producto, bien o servicio que ofrecen al usuario final y no solamente en el modelo antiguo que pretendía orientar a los empresarios solo al hecho de que la empresa pueda lograr altos índices de rentabilidad mediante optimización y reducción de costos sin importar más nada y eso incluía al recurso humano y su talento.

En esta línea de pensamiento es que Pfeffer (1994), sostiene que el recurso humano es el elemento clave para elaborar, implementar y sostener la ventaja competitiva de las empresas, lo que necesariamente ha traído aparejada la revisión del papel real que van a cumplir las personas en la organización como fuente de valor y resultados. En este mismo sentido es que Liberona y Ruiz (2013), afirman que el capital intelectual de una institución es su cultura y su conocimiento organizacional, como verdaderos activos intangibles por lo que representan como ventajas competitivas. Por su parte Núñez (2003), considera que “las personas dentro de una organización constituyen un sistema, compuesto por individuos y grupos, formales o informales, los cuales se constituyen, cambian o se dispersan” (p. 3).

Desde estos puntos de vista, queda claro que el conocimiento y sus gestión al interior de las instituciones es de gran importancia, en la medida de que su utilización estratégica y correcta, va a permitir la consolidación de los procesos productivos o de servicios. Liberona y Ruiz (2013), sostienen que “se hace necesario el desarrollo y gestión del conocimiento con el que cuenta una organización, consiguiendo convertirlo en acciones que generan valor, no sólo incorporando plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales corporativos, sino que además se requiere revisar y realizar cambios de actitudes y culturales que permitan y potencien la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento” (p. 52).

En este contexto es que se puede afirmar que una buena gerencia tiene la obligación de que el trabajador se encuentre a gusto en la tarea que desempeña, por lo que es necesario hacerle saber que sus conocimientos y pensamientos son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones respecto de la mejora de los procesos y procedimientos del trabajo realizado. Es importante que el trabajador se sienta parte del proceso laboral. Pero es importante, también, que el trabajador sienta que puede tomar decisiones en este proceso y en este aspecto el empoderamiento organizacional es una necesidad que debe ser resuelta rápidamente por la dirección de la organización.

El empoderamiento organizacional se ha convertido en una verdadera herramienta de maximización del recurso humano pues permite la consolidación de conceptos tales como poder, autoridad y delegación, que deben generar en el personal conciencia de la gran importancia que tiene en todo el proceso productivo o de servicios los cuales deben ser realizados con calidad y eficacia. Esto a su vez debe generar en el trabajador sentido de pertenencia con su organización, además del compromiso que va a tener con la misma.

De acuerdo a lo señalado líneas arriba, se puede afirmar que actual modelo de los servicios hospitalarios, es el gran obstáculo que se presenta para llegar a la adquisición de sistemas de avanzada e innovadores en el manejo de los servicios de salud. Hay necesidad de llegar a un modelo que priorice la

atención a los pacientes y en general a las necesidades que tiene la población en materia de salud. En esta perspectiva es que los gerentes hospitalarios tienen que convertirse en profesionales que tomen como punto de partida que la medicina más barata es la que se hace bien, por lo que contar con un equipo convenientemente preparados y capacitados es fundamental.

La organización del presente trabajo de tesis se ha desarrollado tomando en consideración las normas establecidas por la escuela de post grado, es decir que ha sido estructurado en cinco capítulos que informan todo el proceso metodológico, científico y técnico que se ha seguido en todo el proceso de elaboración de la tesis.

1.1 Planteamiento del Problema

Un hecho que se muestra con total claridad en la época actual es sin duda la creciente complejidad del entorno por los constantes cambios a los que se ve sometida, generando altos niveles de competitividad empresarial, que hacen necesario que las organizaciones tengan que cambiar su forma de dirigirse hacia sus clientes; adaptarse a las nuevas exigencias y a reemplazar su estructura tradicional por una más funcional y flexible. Para que las organizaciones se mantengan activas en este ambiente tan cambiante, es imprescindible que se adapten, crezcan y aprendan nuevas maneras de realizar el trabajo.

En este contexto es que las personas se han convertido en verdaderas ventajas competitivas para las diversas organizaciones, en la medida de que el desarrollo exitoso de las mismas recaen fundamentalmente en sus colaboradores y no solo en sus directivos, por lo que se vuelve indispensable la flexibilidad organizacional ante los cambios y la incorporación sistemática de los nuevos conocimientos a partir del aprendizaje organizacional. Desde esta perspectiva es que les resulta necesario contar con equipos adecuadamente preparados y listos para cumplir tareas que puedan tener altos niveles de complejidad, siendo permeables al cambio y con una rápida adaptación a los mismos.

En este orden de ideas, los empleados comprometidos se convierten en verdaderos impulsores de los resultados organizacionales, ya que van a registrar altos niveles de desempeño, productividad, y bajos índices de ausentismo, por lo que es relevante determinar, con los más altos índices de precisión, cuales son los elementos que están directamente vinculados al compromiso organizacional. Uno de estos elementos es sin duda, el empoderamiento organizacional.

Los nuevos esquemas gerenciales que se van implementando expresan de forma clara como es que la organización piensa y opera. Uno de estos esquemas gerenciales es el empoderamiento, lo que exige la presencia de trabajadores que sean poseedores del conocimiento que se requiere para

lograr las metas establecidas por la organización; así mismo es necesario contar con personal que sea flexible a los cambios que se puedan introducir y que permitan la creación de ambientes laborales positivos y saludables que pueda ser satisfactorio para los trabajadores. Igualmente se debe considerar el establecimiento de un sistema de recompensas que incentive a quienes muestren responsabilidad y altos niveles de productividad en el trabajo que a diario se realiza.

La implementación del empoderamiento organizacional, en las diversas empresas que has apostado por este proceso, revelan la obtención de resultados óptimos en sus procesos productivos o de servicios. Estos beneficios sirven tanto para la organización como para sus colaboradores, por lo que los niveles de compromiso asociados a la optimización del trabajo es fundamental para que las instituciones puedan obtener óptimos resultados, es por ello que la conducta y el comportamiento de los colaboradores son fundamentales en este proceso.

De acuerdo con Alabarta (2007), el empoderamiento organizacional, es un sistema de trabajo en el que se delega al empleado una parte importante del poder que, tradicionalmente ostentaba su jefe consiguiendo que el empleado trabaje como dueño de su propio trabajo. Con la aplicación este sistema de trabajo se pretende también, que en el colaborador se desarrolle un sentido básico de pertenencia, por razón propia y no por exigencia u obligación, pero esencialmente este proceso debe de iniciarse ante todo en la cúspide desde la

alta gerencia quien debe de estar alineada en el proceso administrativo, de lo contrario nunca se obtendrá dicha gestión.

Tal vez por estas razones es que Chiavenato (2004) asegura que la clave del éxito, parece estar en que los colaboradores se sientan tan integrados e identificados en la empresa, de manera que no trabajen por necesidad, sino porque les da gusto hacerlo; para compartir el éxito de la empresa y al mismo tiempo ser parte de su realización y crecimiento profesional y personal. Es por eso que temas como el empoderamiento aplicado a las diversas organizaciones han tenido tanto éxito en los últimos tiempos, porque además promueve el desarrollo del aprendizaje individual y organizacional del capital humano y es que en los tiempos recientes, el conocimiento y su gestión se han convertido en una gran fuente de poder en las diversas organizaciones, por lo que las instituciones de cualquier tipo, deben tomar en cuenta el valor agregado del conocimiento y las propias capacidades de los colaboradores que conforman las instituciones laborales (Silva y Martínez, 2004).

En estas condiciones es que se impone la realización de un conjunto de cambios que tome al empoderamiento como bandera pues, como ningún otro proceso, va a permitir que las decisiones se democratizen y se descentralicen, permitiendo con ello que el capital humano pueda ser estimulado y alentados en todos los procesos productivos y/o en toso los procesos de orden social o políticos al interior de su comunidad o centro laboral.

Por estas razones es que Drucker (1998) afirma que el conocimiento se ha convertido en el principal activo de una organización, más allá de la importancia que puede tener el capital. Si el conocimiento no es adecuadamente valorado y gestionado, el éxito empresarial no se puede garantizar. Para Nonaka y Takeuchi (2000), en un contexto con el que vivimos, solo el conocimiento es lo que puede otorgar una ventaja competitiva sólida y duradera. Son estas las razones por las cuales el conocimiento y su gestión resultan de la mayor importancia en el mundo empresarial al haberse convertido en una de las principales fuentes de riqueza al posibilitar un significativo incremento de los procesos productivos.

1.2 Descripción del problema

En el terreno de la educación la gestión del conocimiento requiere generar respuestas rápidas y adecuadas a las necesidades y demandas del mercado de trabajo. Como refiere Senge (2006), hoy la capacitación debe desarrollar la capacidad de aprender en las personas y de enfrentar nuevas situaciones, lo cual es posible por medio de un aprendizaje permanente o continuo, íntimamente relacionado con los procesos de trabajo, ya que en el tercer milenio hay que enfrentar un entorno cambiante, impredecible y una sociedad globalizada que requiere un alto grado de competitividad, lo cual obliga a estar dispuestos a aprender y reaprender permanentemente.

A pesar de lo señalado anteriormente, en nuestras instituciones de salud, particularmente, no se ha avanzado mucho. Así por ejemplo en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, las orden siguen siendo verticales, es decir que no se le consulta al trabajador, sus opiniones no son tenidas en cuenta a pesar de que es el personal el que está permanentemente en contacto con los pacientes y sus familias por lo que son quienes disponen de una información directa. Si no se les consulta, menos se les permite tomar alguna decisión que sirva para optimizar el funcionamiento de los diversos servicios. En palabras sencillas, el empoderamiento organizacional todavía no ha llegado, ni se practica en esta institución de salud.

Por otro lado, los programas de capacitación son bastante limitados y regularmente quedan librados al interés personal. Es posible que por estas circunstancias que el conocimiento no se comparte ni se estimula entre el personal. Lo que se aprende en un programa de capacitación queda con el trabajador y no se socializa, por lo que la gestión del conocimiento no es precisamente una cualidad en este centro hospitalario.

Por las consideraciones expuestas hasta este momento, es que se hizo necesario la realización de la presente investigación cuyo objetivo básico fue determinar si el empoderamiento organizacional y la Gestión del Conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016, cuyos resultados servirán de insumo informacional para desarrollar los programas

alternativos para superar deficiencias y encaminarnos hacia el logro de un servicio de calidad.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema General

- ¿Cuál es la relación que existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Competencia del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Significado del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Autonomía del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Impacto del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Seguridad del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?

- ¿Cuál es la relación que existe entre las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?

1.4 Antecedentes

1.4.1 Antecedentes Nacionales

Gómez, S., Kanashiro, A. y Reynaga, H. (2017), en la Universidad del Pacífico presentaron la tesis de maestría “Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana”, que pretendía evaluar la relación existente entre la gestión del conocimiento que se presenta al interior de las UGEL de Lima

Metropolitana y los resultados de la evaluación del conocimiento, que anualmente realiza la Autoridad Nacional del Servicio Civil a los especialistas de dichas UGEL. Se parte de la consideración de que la gestión del conocimiento es un elemento importante en los procesos de la gestión educativa, que de acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Educación, tienen la mayor importancia en el desempeño de los docentes y de los propios directivos de las instituciones educativas. Desde estos puntos de vista es que el presente estudio busca determinar cómo es que las prácticas de gestión del conocimiento que se implementan en las UGEL de Lima Metropolitana se vinculan con los resultados de conocimiento de sus especialistas. En este propósito se tuvo que hacer uso de un instrumento destinado a la evaluación de las prácticas de gestión del conocimiento a las que se sumaron los resultados de la evaluación del conocimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil. Los resultados obtenidos a través de los análisis de correlación ($r = 0,85$), han determinado que en efecto estas variables se encuentran vinculadas significativamente. Este hecho marca la importancia de implementar adecuadas prácticas de gestión del conocimiento como un mecanismo para mejorar la calidad educativa en las diferentes instituciones educativas.

Palomino, Y. (2017), sustentó la tesis "Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017", para optar el grado de magister en la Universidad César Vallejo. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre Empoderamiento y compromiso organizacional para lo cual se

utilizó una investigación de tipo sustantiva y descriptiva. El diseño de la investigación es no experimental descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 75 trabajadores de centro de hemodiálisis Medical Consortium sociedad anónima cerrada. La recolección de datos se efectuó utilizando dos instrumentos; uno por cada variable. Los análisis estadísticos realizados revelan que los dos instrumentos son válidos y confiables. El procesamiento estadístico de los datos, efectuado con la rho de Spearman informan la existencia de relaciones significativas y positivas entre empoderamiento y compromiso organizacional en los trabajadores de centro de hemodiálisis Medical Consortium Sociedad Anónima Cerrada Lima – 2017 (Rho = .874**).

Requena, G. (2017), de la Universidad Peruana Unión fundamentó una tesis doctoral de corte mixto, cualicuantitativa, cuyo propósito básico fue determinar si la gestión del conocimiento y los estilos de vida son variables predictores del desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Norte, 2016. Se utilizó una muestra probabilística de tipo estratificada compuesta por 229 docentes de los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria a quienes se les administro los instrumentos respectivos para obtener datos de las tres variables: Gestión del conocimiento, estilo de vida y desempeño docente. El diseño de investigación para la parte cuantitativa fue el no experimental de tipo descriptivo y correlacional. En la parte cualitativa se utilizó una encuesta semiestructurada, aplicado a docentes expertos, quienes informaron que la gestión del conocimiento recién se está implementando en

relación con nuestra filosofía y cosmovisión bíblico - cristiana, el estilo de vida que tienen los docentes es el que corresponde a un formador de estudiantes. En la parte cuantitativa, los resultados indican que la Gestión del conocimiento y los estilos de vida son buenos predictores del desempeño docente.

Flores, D. (2017), presento la tesis de maestría “El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017”, en la Universidad César Vallejo. El propósito principal del presente trabajo de tesis fue determinar si las variables empowerment y la productividad se encuentran vinculadas entre sí. El tipo de investigación es básica, de diseño no experimental, descriptivo correlacional de corte transversal bajo el enfoque cuantitativo. La muestra utilizada es no probabilística e intencional en tanto se tomó a toda la población que es de 60 trabajadores. La recolección de datos se realizó utilizando un instrumento sobre empowerment y la productividad. Los análisis estadísticos revelan que el instrumento utilizado es confiable en tanto se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,95. Los resultados obtenidos a partir del estadístico no paramétrico rho de Spearman, nos muestran la existencia de una correlación significativa y positiva entre el empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., al obtenerse un valor de $r=0,78$, con un $p=0.001$, con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Huallani, S. (2014), en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, sustento una tesis de maestría cuyo objetivo estuvo centrado en la determinación de la

gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud. Para el efecto se aplicó un modelo de gestión del conocimiento que permita solidificar activos intangibles como la gestión del conocimiento. En este proceso se utilizó una plataforma de gestión del conocimiento, que permitía desarrollar la interacción y comunicación entre los miembros de la institución. El presente modelo de gestión del conocimiento pudo ser aplicado en el Instituto Nacional de Salud, en la medida de que dicha institución tiene como uno de sus principios el desarrollo y difusión de la investigación científica-técnica en salud. Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que la cultura organizacional es fundamental en el proceso de generación del conocimiento, por lo que su diseño e implementación es una creciente necesidad sobre todo en las instituciones de salud pues están obligadas a ofrecer un servicio de calidad y cuidando la seguridad del paciente.

Talledo-Jiménez, M. (2013) de la Universidad de Piura, elaboro la tesis “Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú”. Esta tesis comprende la revisión de los modelos existentes en Gestión del Conocimiento (GC) para definir el modelo y las herramientas necesarias para la Gestión del Conocimiento en la planificación estratégica en diferentes dependencias del estado ligadas al manejo gubernamental. Para el efecto se tomó una muestra compuesta por 11 instituciones que representan el 24% del total de los ministerios y los gobiernos regionales. Los resultados muestran que en efecto, el modelo propuesto es válido y de utilidad para el manejo de la gestión del conocimiento en tanto

permite capturar, sistematizar, ordenar y almacenar el conocimiento, lo que a su vez permite transformarlo en un activo intelectual, por lo que uso es de gran necesidad e importancia pues los efectos de los mismos van a ser inmediatos.

1.4.2 Antecedentes Internacionales

Valdez, M. (2017), fundamento la tesis “Empoderamiento y desarrollo organizacional (Estudio realizado con mandos medios de la empresa Alimentos Xelapan, Quetzaltenango), en la Universidad Rafael Landívar. La presente investigación tiene como objetivo relacionar el empoderamiento y el desarrollo organizacional en los mandos medios de la empresa Alimentos Xelapan S. A. La investigación utiliza un diseño no experimental y correlacional. Los datos fueron obtenidos mediante la utilización de dos instrumentos de tipo Likert y procesados utilizando el paquete estadístico SPSS. El resultado de la investigación fue significativo y fiable en base al método de proporciones y a los enunciados que miden exactamente el empoderamiento y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que los colaboradores de Alimentos Xelapan poseen empoderamiento lo cual mejora el desarrollo organizacional. Por lo tanto, se recomendó capacitar al personal para mejorar el empoderamiento y desarrollo organizacional y desarrollar las habilidades, destrezas y conocimiento que cada colaborador tiene en beneficio y mejora del empoderamiento para que así la empresa desarrolle al máximo su recurso más importante, el capital humano.

Manrique, J. (2016), presento la tesis “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la facultad de ingeniería seccional Bogotá, en la Universidad libre”. En este trabajo de investigación se diseña un modelo de gestión del conocimiento que incluye un diagnóstico del conocimiento en la facultad, a partir de la revisión de un conjunto de investigaciones realizadas por diferentes autores y también a partir de la revisión de los trabajos teóricos publicados sobre el tema del conocimiento y su gestión. Todas ellas tomando como perspectiva el diseño de un modelo aplicable a la Facultad y que deben permitir una considerable elevación de sus niveles de productividad y competitividad. Los resultados nos indican que la gestión de conocimiento es una herramienta gerencial para mover positivamente las empresas y hace parte inherente de la infraestructura de cualquier proceso, sin embargo actualmente no es visible dentro de las organizaciones, para la mayoría carece de importancia, al igual la gestión de conocimiento no es entendida por la administración, pero si se evidencian los síntomas de su ausencia cuando las cosas fallan. La facultad de ingeniería de la universidad libre gestiona conocimiento de una manera espontánea e informal, tiene avances, algunos de grandes proporciones pero no cuenta con la estructura para aprovechar esos avances, y todos los esfuerzos tienden a perecer con la llegada del siguiente ciclo.

Ortega, J. (2015), de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, desarrollo la tesis “Niveles de empoderamiento en jefes de agencia de una empresa de telecomunicaciones que opera en Guatemala”. La presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de empoderamiento, teniendo como muestra:

género, escolaridad y antigüedad o tiempo de servicio con mayor incidencia en los jefes de una empresa dedicada a telecomunicaciones. El estudio fue de tipo descriptivo cuantitativo, en el cual se seleccionaron 26 colaboradores del área capital y departamental de la ciudad de Guatemala en como sujeto de estudio para la recolección de información. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario tipo Likert para medir el nivel de empoderamiento (WART). Se concluyó que el género con mayor empoderamiento es el género femenino; el nivel de escolaridad con mayor empoderamiento son las personas no universitarias; la antigüedad o tiempo de servicio con mayor empoderamiento en la organización corresponde a las personas que tienen 3 años o más tienen un nivel más alto de empoderamiento en la empresa. La principal recomendación para la organización es poder capacitar a su personal para aumentar el nivel de empoderamiento en el género masculino, incentivar y motivar a las personas universitarias ya que tienen una mejor preparación intelectual y crear sentido de pertenencia en las personas que tiene un tiempo de 0 a 2 años laborando en la organización a través de campañas.

Soto, D. (2014), de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, elaboró la tesis "Características de empoderamiento con mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del estado en los puestos de trabajo". La presente investigación tuvo como objetivo determinar el tipo de características de empoderamiento con mayor incidencia, en los colaboradores de una entidad del Estado en los puestos de trabajo. El estudio fue de tipo descriptivo, en el cual participaron 20 colaboradores del departamento y diferentes secciones de

recursos humanos en una entidad del estado. Para la recolección de información se utilizó el cuestionario Escala para medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE) el cual se divide en tres partes: la primera determinar el empoderamiento y sus características, la segunda determinar el nivel de autonomía y la última la determinación del nivel de iniciativa que dominan los colaboradores. Se concluyó que las características con mayor empoderamiento son: identificación de necesidades de cambio, pensamiento independiente, reconocimiento de mi aprendizaje, autodeterminación, asertividad, control sobre mi entorno y autoeficacia logrando la facultado en sus puestos de trabajo, además de identificarse con la empresa, ser eficaces, eficientes y sentirse parte fundamental de la organización. La recomendación principal se dirige al Director Departamental de dicha entidad pública donde se le sugiere autorizar, planear y gestionar el financiamiento para una capacitación con los objetivos de mantener y/o superar la incidencia y cantidad de características de empoderamiento, además reforzar las características con menor incidencia las cuales son: unión de solidaridad y control sobre las conductas.

Segovia, A. (2014), de la Universidad Autónoma de Nuevo León, elaboro la tesis doctoral "El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales". En este estudio empírico del análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y la compensación variable con el empowerment psicológico y con la efectividad del empleado de

nivel medio de las empresas grandes en México”. Se encontró la existencia de estas relaciones en la revisión de literatura en contextos diferentes al mexicano, pero muy poco en organizaciones mexicanas. Rodríguez y Castillo (2009), hacen énfasis en el vacío de información sobre el tema en empresas de México, comentan que el mercado laboral ha sido estudiado a través de los años, pero para países como México aún queda mucho por investigar. Se muestra la información encontrada en diversos artículos en los antecedentes y en el marco teórico, la pregunta y el objetivo de investigación, el método de estudio, el análisis estadístico de los resultados utilizando el modelo de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis, y se concluye el documento con la discusión de resultados incluyendo las contribuciones teóricas y prácticas, limitaciones y aportación futura de la investigación. Los resultados indican que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con el empowerment psicológico, con un impacto fuerte ($b=.400$; $p<.001$). Se muestra, así mismo, que el empowerment psicológico se relaciona de manera positiva con la efectividad del empleado de los niveles medios en los resultados actitudinales (hipótesis 3), con un resultado estimado ($b=.649$; $p<.001$).

Rueda, M. (2014), presento la tesis “La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales”, para obtener el grado académico de doctora en la Universidad Carlos III de Madrid. La presente investigación se propone establecer unos conceptos teóricos elementales sobre gestión del conocimiento, válidos para la Ciencia de la Información. Igualmente se propone determinar los factores que han influido

para que la Ciencia de la Información un papel central dentro de la gestión del conocimiento. Desde este punto de vista es que este trabajo se estructura sobre la base de dos aspectos: el primero es la fundamentación teórica sobre la gestión del conocimiento, desde sus inicios hasta el desarrollo actual resaltando sus fortalezas pero también sus debilidades y a partir de ello establecer cuál es su relación con la información. El segundo es la vinculación entre gestión del conocimiento y Ciencia de la Información. Los resultados informan que a pesar de la opinión favorable y la aceptación mayoritaria de la Gestión del Conocimiento en la comunidad académica de la Ciencia de la Información, la realidad es que no se distingue una corriente propia y la implantación académica de la Gestión del Conocimiento dentro de la Ciencia de la Información es simplemente anecdótica.

Vargas, M. (2013), publico la investigación "Empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico". Hoy en día las organizaciones demandan que los empleados pongan en práctica y aumenten su conocimiento, tomen decisiones, identifiquen oportunidades y mantengan una buena actitud para solucionar problemas. El empoderamiento tiene el potencial de ofrecer beneficios relevantes, tanto en aspectos organizacionales estratégicos, como de bienestar para los empleados. En esta investigación se busca analizar al empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico, se exploran las diversas conceptualizaciones dentro de la literatura existente, y los antecedentes disponibles revelan que los empleados

con altos niveles de empoderamiento psicológico manifiestan una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la organización.

La primera conclusión indica que el empoderamiento psicológico está relacionado positivamente con la motivación de los empleados, siendo el contrato psicológico un factor de gran importancia (Gracia, Silla, Peiró, & Fortes-Ferreira, 2006). Por otra parte se encontró que el contrato psicológico está vinculado en el empoderamiento del individuo hacia la organización (Rousseau, 1989). Siendo este un mediador de la cultura organizacional y compromiso afectivo de los empleados (Richard et al., 2009). Lo importante es que la gente empoderada trabaja eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización, esto depende de que los individuo se sientan satisfecho de su trabajo (Schein, 1994). Los empleados autónomos tienen grandes expectativas acerca de su relación laboral y la confianza en que ellos pueden realizar el trabajo, y cuando estas no son satisfechas, los empleados pueden llegar a rendir menos y ser más propensos a dejar su empleo (Robinson et al., 1994).

Martínez, M. (2011), desarrolló la tesis “Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria”, para optar el grado académico de doctor en la Universidad Politécnica de Madrid. La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Agroalimentaria. A tal fin, se seleccionó la cadena de suministro de la industria de la harina de maíz precocida (HMP) en Venezuela, que según las fuentes es un país

importador neto de alimentos. La población en estudio estuvo constituida por propietarios, supervisores, técnicos, administradores y operarios de las organizaciones y empresas más representativas de dicha CS agroalimentaria. La investigación se desarrolló en dos fases: la primera consistió en la selección de los indicadores determinantes de las prácticas de GC y la segunda en el diseño y validación del modelo. Se seleccionaron catorce indicadores determinantes de prácticas de GC. Estos indicadores representan los elementos constitutivos del modelo en cuestión. Se comprobó la existencia de una relación directa y positiva entre la GC y los resultados empresariales en los cuatro eslabones y en la CS integrada. Además se diseñó, simuló y validó un modelo informático que a través de la variable productividad del conocimiento logró dinamizar las relaciones entre el conocimiento gestionado y la producción. Se concluye, que el modelo es capaz de simular con alto grado de validez, fiabilidad y consistencia, el efecto positivo de la GC sobre el incremento de los resultados empresariales. A tal fin, se deben aplicar de manera combinada y equilibrada las prácticas de GC seleccionadas tanto en la dimensión estratégica, como en la dimensión funcional. Se recomienda, la evaluación y estandarización de la metodología desarrollada a través de su aplicación en diferentes CS de la IAA y en distintos contextos productivos. Finalmente, el modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Agroalimentaria resultado de esta investigación, representa una aportación original, en virtud que tiene un enfoque integrado de cadena de suministros, orientado a la PYME de la IAA.

Lange, P. (2009), de la Stockholms universitet, desarrollo la tesis de maestría “Participación y empoderamiento: Experiencias del Movimiento de Trabajadores Desocupados de Lanús”. El Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD) de Lanús es una organización de la zona sur del Gran Buenos Aires (Argentina), cuyo ámbito de actuación es la localidad de Monte Chingolo. Se caracteriza por su autonomía con respecto a partidos políticos y sindicatos, por su inserción territorial y trabajo de base en los barrios, por el rechazo a las prácticas clientelares enraizadas en el conurbano bonaerense, al igual que por modelos de participación y discusión horizontales. Propugnan la necesidad de un cambio social en el que las clases populares son los actores protagonistas del cambio. Desde sus orígenes han desarrollado fórmulas alternativas de organización y un proyecto autogestivo, donde los talleres y micro-emprendimientos autogestionados son su máxima expresión. Este estudio pretende analizar las prácticas colectivas que representan estas experiencias en correlación con procesos de empoderamiento individuales y colectivos. Concluimos que la participación en el MTD de Lanús ha fomentado relaciones sociales y vínculos comunitarios. La militancia tiene más herramientas para hacer oír su propia voz, sus demandas y propuestas, y cuentan con mayores recursos para el conocimiento de sus derechos como ciudadanos.

Zambrano, A., Bustamante, G., y García, M. (2009). Publicaron la investigación “Trayectorias Organizacionales y Empoderamiento Comunitario: Un Análisis de Interfaz en Dos Localidades de la Región de la Araucanía”. En esta

investigación se reportan los principales resultados de una investigación cuyo propósito fue indagar sobre las variables psico-socio-culturales presentes en la interfaz entre organizaciones comunitarias de base y agentes públicos que potencian o restringen procesos de empoderamiento organizacional y comunitario. Se empleó una metodología cualitativa, apoyada por el análisis estructural de redes, analizándose en 2 localidades de la región de la Araucanía 4 tipos de organizaciones comunitarias. Los resultados muestran que en las localidades predomina un interfaz de tipo semiclientelar, clientelar y paternalista, formas de relación que se centran en la entrega de recursos por parte del municipio para resolver algunas necesidades inmediatas de la comunidad, tendiendo a predominar en las organizaciones objetivos inmediatos y una participación centrada en conseguir estos recursos.

1.5 Justificación de la investigación

En los últimos tiempos un tema que ha cobrado mucha importancia es el del empoderamiento. En el terreno de la salud la OMS (2000), considera que el empoderamiento es un proceso a través del cual la gente gana asume un mayor poder de decisión respecto de los hechos que pueden afectar su bienestar. Pero estas decisiones no deben ser solo individuales sino que se debe involucrar al conjunto de personas que habitan en una comunidad, pues de esta manera podrán ejercer mayor influencia sobre las cuestiones relacionadas a su salud y su propia calidad de vida. Esto es una meta importante en la acción de la comunidad para la salud (Nutbeam, 1998).

Es importante señalar que el presente trabajo de tesis ha realizado los siguientes aportes:

En el plano teórico esta investigación va a ordenar y sistematizar un conjunto de información teórica, que será puesta a disposición de la comunidad académica, respecto del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento que son temas muy relevantes y de actualidad por lo que su difusión será muy relevante.

En el plano práctico esta tesis ofrece un conjunto de información empírica que debe servir de insumo informacional para la realización de otras investigaciones, así como también para la toma de decisiones respecto del tema abordado.

Respecto de la utilidad metodológica, los aportes están referidos a la validación y estandarización de dos instrumentos de evaluación que corresponden a las dos variables en estudio y que podrán ser consultadas y utilizadas en evaluaciones o investigaciones posteriores a la presente.

Finalmente se ofrecerá un aporte social, pues se espera beneficiar a un conjunto grande de personas, que en el presente caso vienen a ser el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza y también la población que se atiende en este establecimiento.

1.6 Limitaciones

En general la principal limitación que se ha tenido es la que se refiere a las posibilidades de generalización que tiene la investigación, pues al tener un carácter descriptivo correlacional su rango es limitado y se circunscribe a la población objeto de estudio. Por otro es de destacar las dificultades para acceder a la muestra y también a la información que no siempre se encuentra a disposición de los investigadores.

Se debe mencionar como una limitación importante es el no contar con apoyo económico para la realización de las tesis de post grado, algo que en otros países es bastante común. Infelizmente en nuestro país la investigación científica no está lo suficientemente valorada como para que se disponga de los recursos suficientes que permitan financiar trabajos planeados desde la Universidad, sin embargo tomaremos todas las medidas del caso a fin de llevar esta investigación adelante.

1.7 Objetivos de la Investigación

1.7.1 Objetivos Generales

- Determinar si el Empoderamiento Organizacional está relacionado a la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Establecer si la dimensión Competencia del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.
2. Identificar si la dimensión Significado del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.
3. Determinar si la dimensión Autonomía del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.
4. Establecer si la dimensión Impacto del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.
5. Identificar si la dimensión Seguridad del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del

conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

6. Determinar si las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional se relaciona significativa y positivamente con las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis General

- El Empoderamiento Organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

1.8.2 Hipótesis Específicas

1. La dimensión Competencia del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

2. La dimensión Significado del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.
3. La dimensión Autonomía del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.
4. La dimensión Impacto del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.
5. La dimensión Seguridad del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.
6. Las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional se relaciona significativa y positivamente con las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

II. Marco Teórico

2.1 Marco Conceptual

- **Conocimiento:** es entendido como el conjunto de imágenes, creencias, significados o experiencias que mejoran la capacidad de entendimiento y que determinan la habilidad para la ejecución de tareas, la resolución de problemas y la adopción de decisiones.

- **Empoderamiento:** Está vinculado con el hecho de conceder, ceder, dar o delegar el poder, el mando y la autoridad a los subordinados y otorgarles o conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

- **Gestión del conocimiento:** es el proceso sistemático de detectar seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, (Pavez, 2009)

- **Desempeño laboral:** Se refiere a la ejecución misma de las tareas que le son asignadas a los colaboradores de una organización, para alcanzar una meta u objetivo trazado previamente. Se espera que este desempeño sea realizado con altos niveles de eficacia.

- **Liderazgo:** Esta referido al proceso que está vinculado directamente a la capacidad que puede tener un individuo de ejercer mayor influencia sobre el grupo de lo que el mismo grupo pueda influir en él de manera que su autoridad y dirección esté garantizada.

- **Poder:** Esta entendido como la capacidad que tiene una persona o grupo de personas para afirmar sus propios intereses y valores. En este proceso el poder puede hacer uso o no de la fuerza. En todos los casos está presente en casi todas las acciones de los seres humanos, desde las relaciones sociales a las relaciones individuales, aún en las más comunes de la vida diaria.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Teorías sobre empoderamiento organizacional

En el momento actual las organizaciones laborales de todo tipo, están a la búsqueda de modelos y procedimientos que les permitan, formar, desarrollar y contar con los mejores recursos humanos posibles que los puedan guiar hacia el logro de los objetivos que se pueden haber trazado. En este proceso han terminado por considerar a los trabajadores como su activo intangible más importante por lo que le han dedicado la mayor de las atenciones que les permitan tenerlos satisfechos y por lo tanto altamente productivos.

El empoderamiento organizacional es una propuesta que ha tomado mucha fuerza en los últimos años en tanto permite que los trabajadores puedan fortalecerse tomando la necesaria autoconfianza que le pueda permitir asumir algunos niveles de poder y por tanto tener un rol más activo al interior de la organización. Los resultados que va a observar y obtener las organizaciones que implementan esta competencia, está en relación al cumplimiento de las metas pero también en la mejora del ambiente laboral y en la identificación del trabajador con su institución.

Sobre el empoderamiento organizacional se han desarrollado algunas teorías pero tal vez una de las más importantes pueden ser la de Rappaport (1990) para quien el empoderamiento implica que se debe entender que las personas son seres humanos con derechos, necesidades y que están facultados para tomar decisiones y el control de sus vidas. Una concepción como la del empoderamiento implica necesaria que una persona o grupo de personas son capaces de enfrentar y resolver problemas del día a día en un nivel de eficacia mucho más importante que la que pueden resolver expertos externos a las instituciones para quienes la solución siempre se debe manejar de manera centralizada y ajustada a los programas en curso. Es importante que los expertos puedan vincularse a las personas no como los únicos dotados de razón y poder, sino como personas que van a aprender de las otras personas y a partir de ellas pueden colaborar con estas personas a encontrar soluciones, además de sistematizar y registrar sus experiencias, (Rappaport, 1990).

2.2.2 Concepto de Empoderamiento

En la actualidad el concepto de empoderamiento es considerado como uno de los aspectos centrales en el proceso de desarrollo y la transformación de las comunidades (Montero, 2003), en tanto hace referencia a la necesidad de que las personas objeto de estas acciones de desarrollo empiecen a generar las capacidades como para controlar su propia vida.

El nacimiento y desarrollo teórico del concepto de empoderamiento se ha producido en relación a las mujeres como un término orientado a identificar mecanismos y condiciones para que las mujeres equilibren su poder frente a los hombres. Desde el enfoque feminista, el empoderamiento debe incluir tanto el cambio a nivel individual como a nivel colectivo, que debe transformar todos aquellos procesos y estructuras que tienen como función reproducir la posición subordinada de las mujeres como género.

El desarrollo de los estudios e investigaciones sobre el empoderamiento ha logrado traspasar el ámbito de la lucha feminista y se ubica hoy en el conjunto de colectivos vulnerables, en tanto el empoderamiento se relaciona con el poder, por lo que se precisa cambiar las relaciones de poder en favor de aquellos que con anterioridad tenían escasa autoridad sobre sus propias vidas, (Romano, 2002), es decir no solo se debe empoderar a las mujeres sino también a todos aquellos que han mantenido relaciones de subordinación siempre.

Bajo este contexto Rappaport (1990), considera que a través del empoderamiento las personas e instituciones en general son capaces de tomar el control sobre sus acciones. En esta conceptualización los procesos desarrollados y los resultados logrados están vinculados. En el mismo sentido De acuerdo a lo señalado por Ríos, Téllez y Ferrer (2013), el empoderamiento “consiste en potenciar la motivación y los resultados de los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder. Se requiere la participación de todos para alcanzar objetivos de calidad donde las organizaciones quebranten esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, liderazgo, procesos de integración y comunicación”, (p. 106).

Alles (2007), afirma que el empoderamiento “es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma”, (p. 76).

Para Díaz (2005), el empoderamiento significa “potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización, (p. 52).

Zimmerman (2000), considera que el empoderamiento tiene dos aspectos claramente establecidos; por un lado se constituye como una orientación valórica para el trabajo y por otro lado como un modelo teórico. La orientación valórica del empoderamiento sugiere objetivos, metas, y estrategias para la implementación del cambio, mientras que la teoría del empoderamiento provee principios y un marco de referencia para la organización del conocimiento.

Por su parte Larrea (2008), afirma que “el poder verdadero se ejerce cuando somos capaces de intervenir y transformar la realidad. Es el tipo de empoderamiento en donde se involucran todos los aspectos de la vida del ser humano, que resulta del saber, de un saber que se reflexiona y se transforma, se apropia, se completa y luego se supera para seguir creando nuevo saber” (p. 103).

2.2.3 Empoderamiento Organizacional

Actualmente las organizaciones operan en mercados caracterizados por los altos niveles de competencia por lo que ha sido necesario ir cambiando los sistemas de dirección y gerenciamiento. En este proceso aparece el empoderamiento como un modo de dirección que, de acuerdo a lo señalado por Koontz y Weichrich, (2008), centra su atención en las capacidades y habilidades de los empleados y a partir de las cuales ellos pueden buscar alternativas a los problemas presentados, además de tomar las decisiones que puedan resultar positivas y eficaces. Esto les debe poner en ejercicio su

creatividad, la que inevitablemente los va a llevar a tomar iniciativas y junto con ello a obtener buenos resultados.

El empoderamiento implica una nueva forma de administrar, de dirigir una empresa por medio de la cual se entrena y capacita a sus colaboradores para que puedan estar en condiciones de asumir responsabilidades diversas, con importantes niveles para la toma de decisiones, que les permita entender a la organización, sus objetivos y funciones. Al respecto Eslava (2006), afirma que el empoderamiento organizacional se orienta a otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias en el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de ellos, y por ende, de la empresa. Implica también una nueva filosofía de trabajo, donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana, donde la confianza es uno de los pilares fundamentales.

Para García (2014), el empoderamiento significa darles a los empleados una importante dosis de poder en cada puesto de trabajo existente, de manera que puedan desarrollar un sentido de la responsabilidad que redunde en beneficio del trabajo realizado y por ende en la organización. Tener poder significa que, no necesariamente se debe esperar a que solo los altos niveles de dirección tomen las decisiones. Esto podría significar mucho retraso en el trabajo pues se les niega capacidad y compromiso a los trabajadores. Desde este punto de vista se entiende también que, el empoderamiento va a aprovechar

significativamente los recursos humanos y técnicos que puede tener la organización.

Rowlands (1997) (citado por Cáliz, Martínez, Vigir y Nuñez 2016), indica que el empoderamiento tiene su base en el hecho de que los colaboradores de una organización deben tener el poder suficiente como para tomar decisiones urgentes y directamente vinculadas a su puesto laboral, sin esperar a que la dirección lo haga o los autorice. “La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello”, (p.10).

Por su parte Vigo (2015), considera que el empoderamiento al otorgar poder, no significa en absoluto perderlo, sino que por el contrario significa que a partir de ello los colaboradores van a tener mayores posibilidades para la toma de decisiones, pero también para hacerse responsables de las consecuencias que ello puede significar en el funcionamiento de la organización, que puede ser positivo y en algunos casos no.

La diversidad de puntos de vista que existen sobre el empoderamiento ha llevado a que Wilson (2004), resalte la importancia que tiene para las empresas y también para sus directivos y demás trabajadores en tanto es posible eliminar la rigidez que significa una organización piramidal, en donde las directivas vienen desde arriba hacia abajo. Esto hace que los trabajadores vean en el

empoderamiento una oportunidad para expresar sus capacidades y sobresalir en su trabajo.

Lograr el empoderamiento no es una tarea sencilla, Chiavenato (2009), indica que se debe lograr tener éxitos sucesivos en las organizaciones que lleven al progreso sistemático y permanente de ella, pero también de los propios trabajadores. Los programas de capacitación deben estar dirigidos a la formación y preparación de líderes, la incorporación de nuevos talentos y sobre todo la gestión del conocimiento. En general se hace necesario poseer una estructura organizacional horizontal en la que se facilite el ejercicio del liderazgo y de la comunicación que, necesariamente, deben ser abiertos y honestos, (Molina, 2006).

Bajo estas consideraciones es que Valdez (2005), afirma que para lograr que el empoderamiento organizacional tenga lugar en la organización, es necesaria la intervención de tres aspectos:

- **Un jefe que delega:** para lograr el empoderamiento organizacional es requisito indispensable que la dirección propicie un cambio en el comportamiento de los colaboradores y de las jefaturas que permita el intercambio en la relaciones de poder. En este proceso uno debe delegar y el otro debe asumir la tarea delegada de tal manera que le permita crecer en su puesto laboral. Para asumir la tarea delegada será necesario contar con colaboradores capacitados y con las herramientas

necesarias para tomar decisiones y que éstos se responsabilicen por sus actuaciones.

- **Una cultura organizacional que lo propicie:** se entiende que la cultura organizacional es, de acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2007), una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización. Sobre la base de esta definición, se entiende que para lograr un empoderamiento organizacional exitoso, es necesario que la cultura organizacional dirija a los colaboradores a percibirse a sí mismos como agentes de cambio, bajo un ambiente de confianza, credibilidad y entusiasmo; de tal manera que el trabajo se convierta en algo enriquecedor y motivante para la organización y para el colaborador mismo.

- **Un método de control:** como parte del éxito de un proceso de empoderamiento organizacional, el jefe debe sentirse seguro de sí mismo y contar con una cultura organizacional que promueva esta metodología para esto es fundamental que el proceso deba darse con planificación y control, fijando plazos, prioridades y cumplimientos como también que el jefe debe conocer las capacidades individuales de sus colaboradores. En este sentido, las tareas delegadas deben estar en función de ellas.

Como puede observarse el empoderamiento organizacional es una herramienta estratégica de gestión humana que fortalece el liderazgo, faculta a los grupos de trabajo a convertirse en equipos autoguidados; así mismo permite que la calidad total deje de ser una teoría pura y pase a ser una realidad sólida y concreta que pueda ser lograda y utilizada por la organización.

2.2.4 Tipos de Empoderamiento

Si entendemos que la base del empoderamiento organizacional es otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias al interior de las empresas, se requiere lograr una organización más horizontal, donde la confianza deviene en uno de sus pilares fundamentales. Para ello es necesario tener claro la existencia de dos tipos de empoderamiento:

- **Empoderamiento estructural:** la construcción del empoderamiento se basa en las características específicas del trabajo centrándose, en la distribución de elementos claves como el poder, la autoridad y también de la responsabilidad entre los trabajadores, por decisión de las propias autoridades. Kanter (1993), afirma que brindando oportunidades de aprendizaje, recursos, información y apoyo el colaborador tendrá mayor producción, satisfacción y compromiso, en tanto es posible poner en ejercicio sus habilidades y capacidades para lograr obtener el financiamiento, así como los recursos materiales, el tiempo y todo el

apoyo para poder realizar el trabajo encomendado. Es importante hacer notar el importante papel que tienen los conocimientos en el plano formal e informal para la realización del trabajo.

- **Empoderamiento psicológico:** se entiende como un proceso que permite a los individuos tomar control sobre sus propias vidas y acciones. Desde este punto de vista Zimmerman, (2000), considera que el empoderamiento psicológico está conformado por componentes de tipo intrapersonal, interactivo y comportamental. El componente intrapersonal está vinculado a la autopercepción que los individuos tienen respecto a sus propias habilidades y capacidades. Respecto del componente interactivo está referido a los vínculos que el individuo establece con su entorno inmediato. Por su parte el componente comportamental está vinculado a cada una de las acciones que los individuos desarrollan de manera particular para obtener control sobre sus vidas.

2.2.5 Dimensiones del Empoderamiento

En la medida de que el empoderamiento organizacional se adapta perfectamente a las nuevas condiciones del trabajo, se ha convertido en un constructo muy apreciado tanto por los directivos como por los colaboradores de las instituciones laborales. Bajo estas condiciones el empoderamiento organizacional se ha convertido en una importante herramienta que le permite

a los trabajadores obtener mayor autonomía e independencia para decidir las cuestiones laborales sin las históricas ataduras sindicales, lo que les permite tener una mayor flexibilidad y la posibilidad de ser premiados por la organización en función a sus esfuerzos individuales y no los colectivos (Wilson, 2000).

En este contexto el empoderamiento organizacional resulta fundamental en el desarrollo laboral de los colaboradores y particularmente en la expresión del talento oculto que pueden tener y es que dadas las características de los empleos que existen en las diversas áreas laborales, sea en la industria, el comercio o servicios, estos trabajadores solo deben emplear una parte de sus habilidades y capacidades, lo que supone para muchos de ellos una gran frustración (Wilson, 2000).

Sin embargo, la aplicación del empoderamiento organizacional como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos, crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable.

A partir de los trabajos de Thomas y Velthouse (1990), Spreitzer, (2006) plantea la existencia de cinco dimensiones que componen el empoderamiento organizacional: significado, competencia, autodeterminación, impacto y seguridad, las cuales a continuación se describen:

- Significado. Se refiere al valor que se le asigna a los objetivos fundamentales del trabajo en relación con los objetivos propios del colaborador, con sus ideales o criterios, involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.

- Competencia. Se refiere a la autoeficacia del colaborador, a sus creencias individuales, a las propias capacidades que posee para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que dispone. Se etiqueta como competencia en lugar de autoestima porque el término se enfoca en una eficacia específica dentro del rol de trabajo, y no en la eficacia en general de un individuo.

- Autonomía. Esta referido al sentimiento individual de poder decidir si se integra o no a determinadas actividades laborales. Esta decisión expresa la autonomía que el colaborador tiene para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.

- Impacto. Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente al *locus* de control debido que el

impacto se ve influido por el contexto de trabajo, mientras que el *locus* de control es una característica de la personalidad que perdura a través de diversas situaciones.

- Seguridad. Es el nivel de responsabilidad con que el individuo asume su futuro, generando una mayor independencia laboral y personal. Se esfuerza por aprender nuevas habilidades y al ser estas útiles, trabaja con la confianza interna de que, aun sin el apoyo organizacional ellos podrán hacerse cargo de sí mismo, esto les da una sensación muy profunda de autoestima y auto confianza.

2.2.6 Teorías sobre gestión del conocimiento

En la medida de que el conocimiento va adquiriendo cada día más, una importancia mayor, es que se ha hecho necesario gestionar el mismo, para obtener más y mejores resultados al interior de las organizaciones. En esta línea es que se puede afirmar que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas conducentes a incrementar el capital intelectual en una organización. Sobre este tema hay varios puntos de vista pero dentro de ellos destaca la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes consideran que la gestión del conocimiento "es la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas "(p. 3).

El punto de partida de estos autores es que el conocimiento parte de los propios individuos que forman parte de una organización y que este conocimiento luego se convierte en un activo de la organización. Nonaka y Takeuchi (1995), consideran la existencia de dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. En el conocimiento explícito la principal característica es que este conocimiento puede ser registrado y transferido de persona a persona de una manera más bien sencilla. En cambio en el conocimiento tácito todo es más complicado en tanto es un conocimiento que surge de la experiencia y a partir de ella es que debe ser transferido a toda la organización. Al respecto Nonaka y Takeuchi, (1995), afirman que "El espiral emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica a los niveles más altos dentro de las organizaciones" (p. 57).

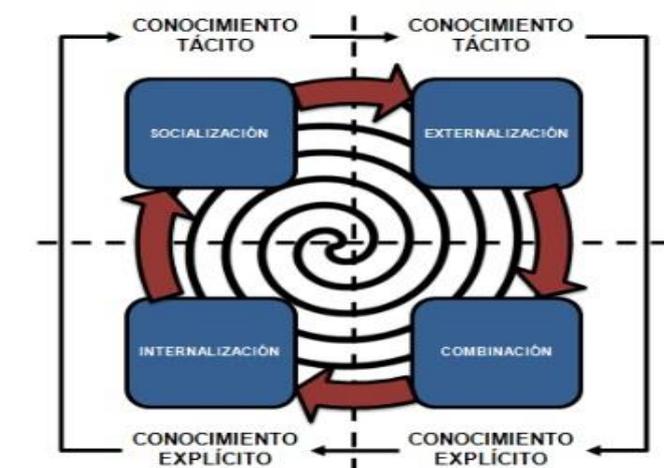
2.2.7 El conocimiento

En los últimos tiempos se ha hecho evidente y de manera significativa el reconocimiento sobre la trascendencia del conocimiento en la gestión de las empresas. Esto ha significado que dicho conocimiento adquiera un lugar especialmente importante entre los directivos y la propia organización pues de acuerdo a lo señalado por Vendrell (2001), a partir del conocimiento se crean nuevas ideas, visiones e interpretaciones que son susceptibles de aplicarse tanto a la manejo y uso de la información, así como también a la cuestiones relativas a la toma de decisiones.

Bajo estas concepciones puede afirmarse que el valor que adquiere el conocimiento está supeditado en lo fundamental al valor que poseen en sí mismo pero también a su funcionalidad en el proceso laboral. Por estas razones es que Davenport y Prusak (2001), afirman que el conocimiento en las organizaciones no solo se pueden registrar y encontrar en los textos o documentos, o datos almacenados en las computadoras, también se pueden apreciar en el trabajo diario, en los procesos institucionales y por supuesto en la memoria y pensamiento de los trabajadores hasta convertirse en un bien intangible de las organizaciones.

Siendo el conocimiento un activo tan importante, las organizaciones se esfuerzan por crear y utilizar este activo. El proceso de creación del conocimiento tiene cuatro fases de acuerdo a Nonaka y Takeuchi, (1995): socialización, externalización, internalización y combinación tal como se puede apreciar en la figura1.

Figura1: La espiral del conocimiento



La espiral del conocimiento de Nonaka

De acuerdo a esta postura formulada por Nonaka y Takeuchi (1995), la creación del conocimiento en las organizaciones se refiere en lo fundamental a “la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, distribuirlos entre sus colaboradores y concretizarlos en productos, servicios y sistemas” (p.1). Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina conversión de conocimiento.

2.2.8 Gestión del conocimiento

En la economía de finales del siglo XX y de principios del siglo XXI, el conocimiento se convierte en su fuente principal de creación de riqueza, por lo que gestionarla se convierte en una prioridad, pues va a permitir mejorar el desempeño de la organización en tanto es un proceso que permite transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a una misma organización u empresa, por lo que se puede entender que la gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente.

Para Nonaka (1999), la gestión del conocimiento es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias

individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.

De acuerdo a lo aportado por Drucker (1994), en nuestro tiempo existe un cambio de concepción en manera de enfocar el conocimiento. Ya no es solo aquello que se aplica al desarrollo intelectual del colaborador, sino también y fundamentalmente, aquello destinado a convertirse en factor de producción tomando como base su utilidad. Desde este punto de vista, el conocimiento deviene en un instrumento organizacional para obtener resultados.

Vista de esta manera, en la gestión del conocimiento se aprecian dos aspectos muy importantes. Por un lado se pone de manifiesto la necesidad de la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para estructurar y tener a disposición ciertos objetivos de la organización. Por otra parte, al hablar de conocimiento se debe considerar siempre que una organización tiene que estar muy atenta a toda la dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando obtener un resultado.

Por su parte para Carballo (2006), la gestión del conocimiento se puede entender como un proceso en que necesariamente se debe hacer uso de un conjunto de elementos como metodologías, técnicas que le vayan a posibilitar a las organizaciones que tipos de conocimientos son los que mejor se acomodan a las necesidades actuales y a partir de las cuales se programe los planes a futuro que se deban implementar. Son estas las razones por las cuales se debe lograr, cuidar, proteger, los conocimientos pero se debe garantizar su disponibilidad y uso eficiente.

En general se puede observar que no existe unicidad a la hora de definir a la gestión del conocimiento pero, se entiende que las definiciones siempre se vinculan al logro, obtención del conocimiento en los colaboradores para poder utilizarlos luego como un importante recurso de la organización, de manera que sé vuelva productivo y un verdadero bien intangible de la organización que le otorgue ventajas competitivas en relación a la competencia que pueda existir en los rubros en los que se moviliza la organización.

2.2.9 Dimensiones de la Gestión del Conocimiento

Considerando lo propuesto por Pérez-Soltero (2011), la gestión del conocimiento puede ser dividida en siete dimensiones, cada una de las cuales van a explicar cada uno de los aspectos sustantivos de este constructo teórico.

Elas son:

- **Identificación del conocimiento:** En la medida que el conocimiento es consustancial al ser humano, su identificación es bastante difícil, sin embargo es necesario lograr hacerlo, pues en las diversas organizaciones resulta fundamental reconocer donde se encuentra este activo, quienes lo poseen y en qué nivel pues a partir de ello se podrá distinguir quienes son los expertos en algún tema y quienes no logran alcanzar un dominio amplio del mismo. Así mismo es importante reconocer la procedencia de la información, las fuentes de consulta utilizadas con la finalidad de registrarlos y utilizarlos en las programaciones que se deben realizar. Probst, Raub y Ramhardt (2001), resaltan la importancia que tiene la identificación del conocimiento en tanto les va a permitir a los colaboradores ubicarse dentro del contexto organizacional y también al exterior de la misma. “Esto les ayuda a obtener sinergias, establecer proyectos en cooperación y hacer contactos valiosos. De este modo, la organización hace un uso más eficaz de los recursos tanto internos como externos e incrementa su propia capacidad para reaccionar de manera adecuada,” (p. 72). Por otra parte la identificación de conocimiento, necesariamente permite, también, la identificación de los vacíos que puede tener el conocimiento que ya existe y a partir de lo cual se van a trazar las alternativas correspondientes para tratar de cubrirlos. Esto seguramente va a producir cambios pero es necesario realizarlos si acaso se quiere avanzar en el desarrollo de la organización.

- **Adquisición del conocimiento:** La sociedad actual reconocida como la sociedad del conocimiento, tiene también algunos cuestionamientos que ponen en duda su condición “del conocimiento”. Algunos autores consideran que sería adecuado reconocerla como la sociedad de la información. Se parte del hecho de que transformar la información en conocimiento significa haber incorporado un conjunto de sistemas representacionales que van desde lo numérico hasta lo científico, pasando por lo cultural, social, etc. que no siempre forman parte del repertorio cognitivo de los sujetos en tanto su adquisición es un hecho cultural y educativo y como es sabido no todos los sujetos tienen acceso a estas condiciones. En el plano organizacional las diversas instituciones deben tratar de asimilar y almacenar los conocimientos que le son necesarios para el ejercicio de las funciones que deben desempeñar. La adquisición de conocimientos debe estar orientada a la determinación de las debilidades que se tiene para poder cubrirlas en los plazos inmediatos a fin de compensar los conocimientos y luego desarrollarlos mediante procesos de aprendizaje organizacional. De acuerdo a Probst, Raub y Ramhardt (2001), se deben aprovechar al máximo las relaciones que se tiene ya sea con los propios clientes, pero también con quienes son los proveedores y aun con los competidores, pues todos ellos representan un gran potencial para la adquisición de conocimientos que se tiene que buscar las formas de poder obtenerlos y sobre todo, saber aprovecharlos.

- **Creación del conocimiento:** Es, sin duda, un elemento clave en el funcionamiento de las organizaciones por lo que su estudio y delimitación resultan de la mayor importancia. Para Nonaka y Takeuchi (1995), la creación de conocimiento se produce a partir de la transformación del conocimiento tácito a explícito, “la creación de conocimiento es un proceso de hacer explícito el conocimiento tácito” (p. 101). Para Argote, (1999), por el contrario considera, a partir de la visión occidental del proceso, que el aprendizaje organizacional es el punto de partida del conocimiento, en tanto este aprendizaje va a permitir un doble proceso; adquirir nuevo conocimiento pero también hará posible la actualización del conocimiento anterior. En cuanto estos dos procesos de unan, el conocimiento crecerá significativamente con los consiguientes beneficios para estas organizaciones. Es necesario anotar que el conocimiento solo puede ser creado por los seres humanos, lo que significa que las organizaciones no pueden crearlo por si solas. Desde este punto de vista el papel de las organizaciones está limitada a apoyar la creación individual dotándolos de los recursos necesarios para tal hecho. Es por esto que se puede señalar que la creación de conocimiento organizacional debe comprenderse como un proceso que tiende a ser amplificado por la organización de manera que todos puedan sentir sus beneficios, además de utilizarlos para seguir desarrollándolo.

- **Transferencia del conocimiento:** Es uno de los aspectos claves en el desarrollo de las organizaciones en tanto tiene que ver con la difusión de los conocimientos, pero también con las experiencias y habilidades desarrolladas por los colaboradores a fin de este conocimiento se pueda aplicar en beneficio de las organizaciones pero también de las sociedades, contribuyendo así a su desarrollo socioeconómico. El concepto de transferencia de conocimiento resulta ser cualitativamente diferente del concepto de transmisión del conocimiento, en la medida de que en el primer caso se pretende incorporar este conocimiento a una cadena de valor para generar beneficios económicos, en el segundo caso se busca solo la divulgación de los mismos. S pesar de la gran importancia de la transferencia del conocimiento es igualmente importante buscar mecanismos de conservación de los mismos, porque de lo contrario puede disminuir, pues los trabajadores se pueden ir de la empresa, o simplemente se pueden enfermar o morir y en esos casos la empresa se perjudica puesto que los individuos se llevan consigo ese conocimiento. Por esto es que la transferencia es un proceso clave pues se busca que todos los miembros de la organización puedan poseer los conocimientos adquiridos. Para Probst, Raub y Ramhardt (2001), es necesario buscar y encontrar los espacios pertinentes para distribuir y compartir el conocimiento. Estos espacios pueden ser eventos como las reuniones sociales o laborales hasta el uso de las modernas tecnologías de la información y comunicación. Es tarea de la organización identificar

cuáles pueden ser las más útiles y beneficiosas para permitir compartir los conocimientos.

- **Aplicación del conocimiento:** El conocimiento permite a los que lo poseen, mayor capacidad para actuar, pero también para procesar y analizar información tendiente a producir más conocimiento o solucionar problemas que existan. De acuerdo a lo formulado por Nonaka y Takeuchi (1999), la importancia del conocimiento reside en el hecho de que está vinculado a lo que se pueda hacer con él dentro de las organizaciones. Es decir y de acuerdo a lo señalado por Xiomara (2009), el conocimiento por sí mismo no es necesariamente importante si acaso no es aplicado para dar origen a acciones que van a generar valor. La gestión de conocimientos tiene que enfocarse hacia estos objetivos en tanto debe ir dejando de lado prácticas como las de la gestión y contabilidad del capital fijo y centrarse en el manejo correcto de los activos intangibles. En resumen, la aplicación del conocimiento supone que aquellos conocimientos que se han generado por los colaboradores, puedan ser tomados y utilizados por las organizaciones en relación directa con los objetivos que se han trazado. Finalmente se debe agregar que las organizaciones tienen que enfocarse hacia la generación de ambientes gratos, en donde se estimule la creatividad y producción y su debido reconocimiento de manera que los trabajadores puedan sentir que sus conocimientos son tomados en cuenta y aplicados de manera individual o colectiva.

- **Almacenamiento del conocimiento:** Esto implica la necesidad de guardar o depositar los conocimientos en algún lugar en particular, de manera que puedan estar disponibles para cuando se les requiera, además de convertirse en una base desde las cuales se pueda generar mayor conocimiento. Es importante precisar que el almacenamiento solo se debe producir en el momento necesario y que permita su clasificación y ordenamiento para que se le pueda ubicar con facilidad. Regularmente el almacenamiento de los conocimientos se deposita en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder sin mayor problema y en los momentos en que lo requieran. Esto va a permitir tener a buen recaudo los conocimientos desarrollados al interior de la organización, de lo contrario, como señala Peluffo (2002), las organizaciones están obligadas a tener identificados los probables factores de riesgo que pueden llevar a la pérdida del conocimiento que son de vital importancia para ellos. Esto debe permitir, a su vez, que se deben trazar las estrategias necesarias para protegerlos.

- **Valoración del conocimiento:** El verdadero valor del conocimiento estriba en el hecho de que este debe estar asociado a las actividades propias de la organización, considerando siempre todos los procesos que permitan el aprendizaje, la asimilación, generalización y utilización del conocimiento en sus actividades diarias. Este valor se desprende de la llamada gestión del conocimiento, en tanto este proceso va a buscar

siempre vincular el conocimiento con las acciones propias de las organizaciones. De acuerdo a León y Ponjuán (2011), este proceso puede medirse y en ello deben intervenir cuatro dimensiones básicas: “actores, procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, procesos de apoyo y cultura organizacional, además del sistema de capitales y del sistema de indicadores”, (p. 19). Es decir que en este proceso intervienen aspectos totalmente materiales, como lo puramente económico, los deberes y derechos, pero también aspectos no materiales como la identificación institucional, la motivación o la valoración, la dedicación por el saber hacer. Esto convierte al conocimiento en un capital que hoy en día puede alcanzar un valor de mercado tanto o más elevado que los propios activos de la organización. Dicho de un modo sencillo; lo que el mercado aprecia de una organización es, más allá de su infraestructura en general, es su capacidad de dirección, de innovación, de elaboración de nuevas estrategias, de desarrollar investigaciones, es decir de su capacidad real para producir más valor o simplemente generar mayor conocimiento.

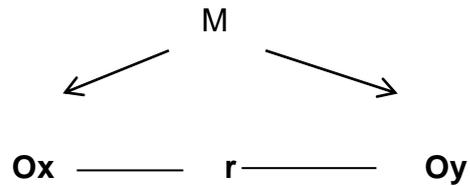
III. Método

3.1 Tipo de investigación

Siguiendo lo propuesto por Sánchez y Reyes (2006), el tipo de investigación que se impone utilizar es el básico en tanto tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente.

Por otra parte el diseño de estudio que se utilizó en la presente investigación y teniendo en cuenta las características de las variables de estudio es una investigación “no experimental de tipo Transversal correlacional”. Según Kerlinger (2002); citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirma que la Investigación no experimental es aquella que se realiza sin la manipulación de las variables; se basa en categorías, concepto y variables, sucesos, contextos que ya ocurrieron, o se dieron sin la intervención directa del investigador.

El presente trabajo es de tipo Transversal Correlacional porque los datos se recolectan en un solo espacio y tiempo, con el propósito de discernir y analizar las variables en el momento dado. El esquema que explica este diseño es el siguiente:



Donde:

M = Representa la muestra de estudio.

Ox = Representa los datos de las dimensiones del empoderamiento organizacional

Oy = representa los datos de la gestión del conocimiento

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estuvo constituida por la totalidad del personal de salud del Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, que en general suman 306 entre profesionales de la enfermería y la medicina.

3.2.2 Muestra

El diseño de la muestra según lo propuesto por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), es tipo probabilístico y por estratos, por lo que la clasificación de esta muestra se efectuó considerando su profesión, sea médico o enfermera. La muestra fue distribuida proporcionalmente siguiendo los procedimientos estadísticos establecidos. El tamaño de la muestra se

determinó haciendo uso de la formula estadística aportada por Sierra Bravo, 2003).

$$n = \frac{N * G^2(P * Q)}{E^2(N - 1) + G^2(P * Q)}$$

Donde:

N = Población Total

n = Tamaño de la muestra.

G = Nivel de confianza (que es 95%, equivalente a 1,96)

E = Margen de error (que es de un 5%, equivalente a 0.05)

P = Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Q = Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Aplicando la formula se tiene:

Reemplazando se tiene:

$$n = (306)(1,96)^2(0,5*0,5) / (306-1)(0,05)^2+(1,96)^2(0,5*0,5)$$

$$n = 171$$

La muestra fue de 171 personas.

DATOS DE REFERENCIA

Tabla 1

Distribución sociodemográfica de la muestra por Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	64	37,4
Femenino	107	62,6
Total	171	100,0

Los resultados expuestos en la Tabla 1, indican que la muestra considerando el sexo de los sujetos está dividida en términos que no son proporcionales en la medida de que las mujeres representan una significativa mayoría 62,2% frente al 37,4% de los varones.

Tabla 2

Distribución sociodemográfica de la muestra por Rango de Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 – 29	15	8,8
30 – 34	18	10,5
35 – 39	27	15,8
40 – 44	16	9,4
45 – 49	24	14,0
50 – 54	32	18,7
55 a +	39	22,8
Total	171	100,0

Los resultados expuestos en la Tabla 2, indican que la muestra, considerando el rango de edad de los sujetos presenta una predominancia de los sujetos que están comprendidos entre los 55 años a más, seguidos por los sujetos cuyas

edades van desde los 50 a los 55 años de edad.

Tabla 3

Distribución sociodemográfica de la muestra por Rango de Tiempo de servicios

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 – 5	26	15,2
6 – 10	22	12,9
11 – 15	25	14,6
16 – 20	24	14,0
21 – 25	29	17,0
26 – +	45	26,3
Total	171	100,0

Los resultados expuestos en la Tabla 3, indican que la muestra, considerando el rango de tiempo de servicios de los sujetos presenta una predominancia de los sujetos que están comprendidos entre los rangos de 26 años a más, seguidos por los sujetos cuyo tiempo de servicios va desde los 21 a 25 años de servicios.

Tabla 4

Distribución sociodemográfica de la muestra por Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	72	42,1
Casado	77	45,0
Divorciados	22	12,9
Total	171	100,0

Los resultados expuestos en la Tabla 4, indican que la muestra, considerando el estado civil de los sujetos esta predominantemente conformada por los casados pues llegan al 45%, mientras que los solteros representan el 42,1% del total.

3.3 Operacionalización de Variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Empoderamiento Organizacional	Se refiere al otorgamiento de poder a los empleados de la empresa, para así obtener beneficios óptimos mediante la tecnología de la información, y además, teniendo acceso a ella y haciendo uso de la crítica.	Competencia	Capacidades y habilidades desarrolladas y utilizadas en y para el trabajo
		Significado	Motivación laboral, objetivos y propósitos laborales
		Autonomía	Independencia, responsabilidad, toma de decisiones
		Impacto	Calidad en el desempeño y contribución al trabajo
		Seguridad	Autoconfianza, decisión, iniciativa y autodeterminación en el desarrollo del trabajo
Gestión del Conocimiento	Es la disciplina que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia	Creación de conocimiento	Generación, capacitación y optimización del conocimiento,
		Compartir conocimiento	Intercambio, transferencia de información y experiencias positivas
		Aplicar conocimiento	Incorporación y optimización de conocimientos y tecnología
		Creatividad Organizacional	Fomentar nuevas ideas, autonomía laboral, resolución de problemas
		Innovación	Compromiso con el cambio, nuevas ideas, actitud positiva
		Confianza	Clima de apertura, ayuda mutua, equidad, sentido de justicia
		Información Interna	Canales informacionales, opinión, toma de decisiones, soluciones
		Información Externa	Información oportuna, cambios en políticas, encuestas de opinión

3.4 Instrumentos

La recolección de datos se logró concretizar mediante la administración de dos instrumentos, el primero de ellos fue la Escala de Empoderamiento Organizacional y el segundo fue el Cuestionario de Gestión del Conocimiento.

- Escala de Empoderamiento Organizacional: fue elaborada por Spreitzer, G.M. en los EEUU y posteriormente traducida y adaptada al idioma español. Se trata de una prueba de uso colectivo, es decir que se puede aplicar a grandes grupos en un solo momento en el tiempo y cuyo propósito básico es determinar los niveles de empoderamiento que existe entre los colaboradores de una organización. Puede ser aplicado sin tener un tiempo determinado pero se espera que pueda ser resuelto en 15 minutos aproximadamente. Está compuesto por cinco escalas independientes, cada con funciones específicas.

CONFIABILIDAD DE LA ESCALA DE EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL

Tabla 5

Confiabilidad del Inventario de Empoderamiento Organizacional

Ítems	M	D.E.	r _{itc}
Competencia	14,82	2,88	0,86
Significado	15,11	3,03	0,87
Autonomía	14,85	2,46	0,81
Impacto	14,29	2,45	0,80
Seguridad	14,20	2,10	0,63

Alfa de Cronbach = 0,92*

* p < .05

El análisis estadístico efectuado permite apreciar que las escalas al tener una condición de ítems, requiere poseer un valor mínimo de 0,20 en el análisis elemento total corregido, lo cual se cumple ampliamente, por lo que es necesario retener cada una de las cinco escalas que componen la prueba total. Por otra parte el análisis total de la prueba indica que el valor alcanzado por el alfa de cronbach es de 0,92 el cual puede tipificarse como alto, por lo que se concluye que la prueba es absolutamente confiable.

Tabla 6

Validez de Constructo del Inventario de Empoderamiento Organizacional

Ítems	M	D.E.	Factor
Competencia	14,82	2,88	0,83
Significado	15,11	3,03	0,86
Autonomía	14,85	2,46	0,78
Impacto	14,29	2,45	0,78
Seguridad	14,20	2,10	0,55
Varianza Explicada			75,96%

Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,81

Test de Esfericidad de Bartlett = 726,472 ***

*** $p < .001$

Los análisis de validez de constructo se realizaron con el Análisis Factorial Exploratorio, el cual indica que la prueba alcanza una Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,81 el cual puede clasificarse como adecuado. Por otro lado se puede observar que la prueba presenta un factor único que está en condiciones de explicar el 75,96% de la varianza total. Los resultados mostrados nos permiten afirmar que la prueba en evaluación presenta importantes niveles de validez de constructo.

- Cuestionario de Gestión del Conocimiento: fue elaborado en la Universidad de Antioquia por Liliana Pedraja y está compuesto por ocho escalas independientes, cada una de las cuales tiene funciones específicas (Creación de conocimiento, Compartir conocimiento, Aplicar

conocimiento, Creatividad en la organización, Innovación en la organización, Confianza en la organización, Información Interna e Información Externa). Aunque no tiene un tiempo límite para ser resuelta, se espera que se pueda hacer en no más de 25 minutos. Su aplicación es de uso colectivo, es decir que se puede aplicar a grandes grupos en un solo momento en el tiempo y cuyo propósito básico es determinar los niveles de gestión del conocimiento que se produce al interior de las organizaciones.

CONFIABILIDAD DEL INVENTARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Tabla 7

Análisis Generalizado de Confiabilidad del Inventario de Gestión del Conocimiento

Ítems	M	D.E.	ritc
Creación de conocimiento	21,53	3,00	0,90
Compartir conocimiento	21,47	2,97	0,90
Aplicar conocimiento	21,35	2,80	0,87
Creatividad en la organización	21,78	2,89	0,88
Innovación en la organización	21,41	3,14	0,91
Confianza en la organización	21,50	2,94	0,88
Información Interna	21,32	3,11	0,90
Información Externa	21,44	3,12	0,92

Alfa de Cronbach = 0,98*

* $p < .05$

N =

El análisis estadístico efectuado permite apreciar que las escalas al tener una condición de ítems, requiere poseer un valor mínimo de 0,20 en el análisis elemento total corregido, lo cual se cumple ampliamente, por lo que es necesario retener cada una de las ocho escalas que componen la prueba total. Por otra parte el análisis total de la prueba indica que el valor alcanzado por el alfa de cronbach es de 0,98 el cual puede tipificarse como muy alto, por lo que se concluye que la prueba gestión del conocimiento es absolutamente confiable.

VALIDEZ DE CONSTRUCTO DEL INVENTARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Tabla 8

Validez de Constructo del Inventario de Gestión del Conocimiento

Ítems	M	D.E.	Factor
Creación de conocimiento	21,53	3,00	0,86
Compartir conocimiento	21,47	2,97	0,85
Aplicar conocimiento	21,35	2,80	0,81
Creatividad en la organización	21,78	2,89	0,83
Innovación en la organización	21,41	3,14	0,87
Confianza en la organización	21,50	2,94	0,82
Información Interna	21,32	3,11	0,86
Información Externa	21,44	3,12	0,89
Varianza Explicada			84,95%

Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,96

Test de Esfericidad de Bartlett = 1781,880 ***

***** p < .001**

Los análisis de validez de constructo se realizaron con el Análisis Factorial Exploratorio, el cual indica que la prueba alcanza una Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,96 el cual puede clasificarse como alto. Por otro lado se puede observar que la prueba presenta un factor único que está en condiciones de explicar el 84,95% de la varianza total. Los resultados mostrados nos permiten afirmar que la prueba en evaluación presenta altos niveles de validez de constructo.

3.5 Procedimientos

Al plantearse una hipótesis de investigación, de inmediato se debe trazar toda una estrategia metodológica para poder probarla. En principio se debe determinar el tamaño de la muestra, a la que se le aplicara los instrumentos de medición que servirán para recolectar los datos. Estos datos fueron procesados con el paquete estadístico SPSS v 24. Se empezó aplicando el test de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov para determinar si los datos se agrupan o no a la curva normal. Los resultados indican que no hay un ajuste a la curva normal por lo que se debió usar estadística no paramétrica en este caso el estadístico de correlación rho de Spearman. Los resultados fueron comparados tanto con las teorías que sirvieron de base como con los trabajos de investigación que antecedieron a la presente tesis.

3.6 Análisis de datos

En los tiempos actuales con la importante contribución de las nuevas tecnologías de la información, se han desarrollado un conjunto de programas estadísticos computacionales que facilitan el trabajo estadístico. En las ciencias sociales el programa estadístico más utilizado en el mundo es el paquete SPSS versión 24, que es el que se ha utilizado en el presente trabajo de tesis. Dentro del paquete estadístico se encuentran una serie de estadísticos específicos que tienen funciones igualmente específicos. Dentro de estos estadísticos se encuentran los que se han utilizado y que son; la media aritmética, la desviación estándar, el coeficiente de correlación de Spearman.

3.7 Consideraciones éticas

Como debe ocurrir siempre que se realizan investigaciones, en el presente estudio se tuvo mucho cuidado en cumplir todas las normas éticas que se demanda en salvaguarda de la privacidad de los participantes. A todo el personal de salud, objeto de estudio, se les informo detalladamente la finalidad del trabajo, así mismo se les informo sobre el uso de los datos y la posterior eliminación de los cuestionarios llenados.

IV. Resultados

1. Prueba de Normalidad de los datos

4.2 Datos Generales

Tabla 9

Prueba de Normalidad de los datos del Empoderamiento Organizacional

Ítems	M	D.E.	K-SZ	Sig.
Competencia	14,82	2,88	,103	,000
Significado	15,11	3,03	,105	,000
Autonomía	14,85	2,46	,132	,000
Impacto	14,29	2,45	,122	,000
Seguridad	14,20	2,10	,127	,000

N = 171

El análisis de normalidad de los datos efectuado, muestra que las variables evaluadas obtienen coeficientes K-S Z estadísticamente significativos, lo que significa que los datos están básicamente dispersos por lo que se impone la utilización de estadísticos no paramétricos como la rho de Spearman para la prueba de hipótesis, tal como lo señala Siegel y Castellan, (1995).

Tabla 10

Prueba de Normalidad de los datos de la Gestión del Conocimiento

Ítems	M	D.E.	K-SZ	Sig.
Creación de conocimiento	21,53	3,00	,164	,000
Compartir conocimiento	21,47	2,97	,184	,000
Aplicar conocimiento	21,35	2,80	,154	,000
Creatividad en la organización	21,78	2,89	,181	,000
Innovación en la organización	21,41	3,14	,194	,000
Confianza en la organización	21,50	2,94	,193	,000
Información Interna	21,32	3,11	,159	,000
Información Externa	21,44	3,12	,173	,000

N = 171

El análisis de normalidad de los datos efectuado, muestra que las variables evaluadas obtienen coeficientes K-S Z estadísticamente significativos, lo que significa que los datos están básicamente dispersos por lo que se impone la utilización de estadísticos no paramétricos como la rho de Spearman para la prueba de hipótesis, tal como lo señala Siegel y Castellan, (1995).

4.2 Análisis Correlacionales

Hi: El Empoderamiento Organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

Tabla 11

Medida de correlación con la rho de Spearman entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Empoderamiento Organizacional	0,64***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 171

La prueba de hipótesis efectuado con la rho de Spearman muestra la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables en estudio, en este caso el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento ($r = 0,64$). Este hecho permite respaldar la hipótesis general planteada en la presente investigación.

Hi: La dimensión Competencia del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016

Tabla 12

Medida de correlación con la rho de Spearman entre la dimensión Competencia y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Competencia	0,61***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 171

La prueba de hipótesis efectuado con la rho de Spearman muestra la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables en estudio, en este caso la dimensión competencia del empoderamiento organizacional y la gestión

del conocimiento ($r = 0,61$). Este hecho permite respaldar la primera hipótesis específica planteada en la presente investigación.

Hi: La dimensión Significado del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

Tabla 13

Medida de correlación con la rho de Spearman entre la dimensión Significado y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Significado	0,63***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 171

La prueba de hipótesis efectuado con la rho de Spearman muestra la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables en estudio, en este caso la dimensión significado del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento ($r = 0,63$). Este hecho permite respaldar la segunda hipótesis específica planteada en la presente investigación.

Hi: La dimensión Autonomía del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

Tabla 14

Medida de correlación con la rho de Spearman entre la dimensión Autonomía y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Autonomía	0,33***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
N = 171

La prueba de hipótesis efectuado con la rho de Spearman muestra la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables en estudio, en este caso la dimensión autonomía del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento ($r = 0,33$). Este hecho permite respaldar la tercera hipótesis específica planteada en la presente investigación.

Hi: La dimensión Impacto del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

Tabla 15

Medida de correlación con la rho de Spearman entre la dimensión Impacto y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Impacto	0,51***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
N = 171

La prueba de hipótesis efectuado con la rho de Spearman muestra la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables en estudio, en este caso la dimensión impacto del empoderamiento organizacional y la gestión del

conocimiento ($r = 0,51$). Este hecho permite respaldar la cuarta hipótesis específica planteada en la presente investigación.

Hi: La dimensión Seguridad del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

Tabla 16

Medida de correlación con la rho de Spearman entre la dimensión Seguridad y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Seguridad	0,38***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 171

La prueba de hipótesis efectuado con la rho de Spearman muestra la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables en estudio, en este caso la dimensión seguridad del empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento ($r = 0,38$). Este hecho permite respaldar la quinta hipótesis específica planteada en la presente investigación.

Hi: Las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional se relaciona significativa y positivamente con las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.

Tabla 17

Medida de correlación con la rho de Spearman entre las dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las dimensiones de la Gestión del conocimiento

Variables	CreaC	ComC	ApliC	Creat	Innov	Conf	InfI	InfE
Competencia	0,56**	0,53**	0,49**	0,60**	0,55**	0,54**	0,57**	0,60**
Significado	0,54**	0,53**	0,52**	0,56**	0,53**	0,51**	0,54**	0,58**
Autonomía	0,48**	0,44**	0,39**	0,50**	0,48**	0,46**	0,48**	0,51**
Impacto	0,46**	0,46**	0,38**	0,48**	0,49**	0,46**	0,44**	0,47**
Seguridad	0,34**	0,38**	0,27**	0,34**	0,37**	0,35**	0,37**	0,41**

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$

N = 171

CreaC = Creación de conocimiento, ComC = Compartir conocimiento, ApliC = Aplicar conocimiento, Creat = Creatividad en la organización, Innov = Innovación en la organización, Conf = Confianza en la organización, InfI = Información Interna, InfE = Información Externa

La prueba de hipótesis efectuada con la rho de Spearman muestra la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables en estudio, en este caso las dimensiones del empoderamiento organizacional y las dimensiones de la gestión del conocimiento, en todos los casos. Este hecho permite respaldar la sexta hipótesis específica planteada en la presente investigación. Se puede apreciar que las correlaciones que alcanzan mayor valor son:

- ✓ Competencia con Creatividad en la organización e Información Externa ($r = 0,57$) y con Información Interna ($r = 0,51$).
- ✓ Significado con Información Externa ($r = 0,58$) y con Creatividad en la organización ($r = 0,56$).
- ✓ Autonomía con Información Externa ($r = 0,51$) y con Creatividad en la organización ($r = 0,50$).

- ✓ Impacto con Innovación en la organización ($r = 0,49$) y con Creatividad en la organización ($r = 0,48$).
- ✓ Seguridad con Información Externa ($r = 0,41$) y con Compartir conocimiento ($r = 0,38$).

V. Discusión de los Resultados

En la medida de que son los investigadores quienes deben garantizar la validez interna de las investigaciones es que se tuvo que seguir rigurosamente cada uno de los pasos que marca la metodología. En principio se debió garantizar que los instrumentos de evaluación contaran con la necesaria validez y confiabilidad, por lo que hubo necesidad de realizar los análisis respectivos los mismos que confirmaron la consistencia de estos instrumentos (ver tablas N° 5, 6, 7 y 8). Por otra parte se contó con el apoyo y colaboración de las autoridades y profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

Los análisis estadísticos a los que fue sometida, para su verificación, la hipótesis general de investigación “El Empoderamiento Organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016”, ha sido comprobada ($r = 0,64$), lo que permite afirmar que el empoderamiento organizacional se encuentra vinculado a la gestión del conocimiento. Estos resultados están en la misma línea que los reportados por Gómez, S., Kanashiro, A. y Reynaga, H. (2017). Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima metropolitana, Palomino, Y. (2017). Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017, Requena, G. (2017). Gestión del conocimiento,

estilo de vida y desempeño docente en las instituciones educativas de la Unión peruana del norte, Huallani, S. (2014). Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud, Valdez, M. (2017), Empoderamiento y desarrollo organizacional, Manrique, J. (2016), Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la facultad de ingeniería seccional Bogotá, Ortega, J. (2015), Niveles de empoderamiento en jefes de agencia de una empresa de telecomunicaciones que opera en Guatemala, Soto, D. (2014), Características de empoderamiento con mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del estado en los puestos de trabajo y finalmente Segovia, A. (2014), El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales, en todos estos trabajos se hace énfasis en la importancia que tiene el empoderamiento organizacional en tanto se tiene claro que la gente empoderada trabaja eficientemente, genera compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización, esto depende de que los individuo se sientan satisfecho de su trabajo (Schein, 1994). Los empleados autónomos tienen grandes expectativas acerca de su relación laboral y la confianza en que ellos pueden realizar el trabajo, y cuando estas no son satisfechas, los empleados pueden llegar a rendir menos y ser más propensos a dejar su empleo (Robinson et al., 1994).

Es por eso que empoderar a las personas en las organizaciones es una necesidad urgente de cumplir en tanto esto les va a permitir que los objetivos trazados previamente, sean logrados de una manera eficaz puesto que serán

integradas cada una de las áreas que componen la organización. Por otra parte las organizaciones deben integrar competencias como trabajo en equipo, empoderamiento y liderazgo como estrategia para el desarrollo del recurso humano, esto le permite a la compañía generar ventajas competitivas pues sabrán aprovechar correctamente al recurso humano y cada una de sus capacidades y habilidades.

VI. CONCLUSIONES

1. El análisis de los resultados presentado en la tabla N° 11, revelan que en efecto la variable empoderamiento organizacional se encuentra relacionada significativamente a la gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016. Se prueba la hipótesis general.
2. El análisis de los resultados presentado en la tabla N° 12, revelan que en efecto la dimensión competencia se encuentra relacionada significativamente a la gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016. Se prueba la primera hipótesis específica.
3. El análisis de los resultados presentado en la tabla N° 13, revelan que en efecto la dimensión significado se encuentra relacionada significativamente a la gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016. Se prueba la segunda hipótesis específica.
4. El análisis de los resultados presentado en la tabla N° 14, revelan que en efecto la dimensión autonomía se encuentra relacionada significativamente a la gestión del conocimiento en el personal de salud

- del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016. Se prueba la tercera hipótesis específica.
5. El análisis de los resultados presentado en la tabla N° 15, revelan que en efecto la dimensión impacto se encuentra relacionada significativamente a la gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016. Se prueba la cuarta hipótesis específica.
 6. El análisis de los resultados presentado en la tabla N° 16, revelan que en efecto la dimensión seguridad se encuentra relacionada significativamente a la gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016. Se prueba la quinta hipótesis específica.
 7. El análisis de los resultados presentado en la tabla N° 17, revelan que en efecto las dimensiones del empoderamiento organizacional se encuentran relacionadas significativamente a las dimensiones de la gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016. Se prueba la sexta hipótesis específica.

VII. RECOMENDACIONES

1. Es necesario desarrollar capacitaciones permanentes tendientes a la mejora de las capacidades y potencialidades de los trabajadores que redunden en la mejora significativa del trabajo que realizan. Esto debe significar el desarrollo del empoderamiento organización y un correcto manejo del conocimiento y su gestión que debe permitir el desarrollo y conservación del bien máspreciado de la organización: el capital humano.
2. Desarrollar e implementar un conjunto de actividades destinadas a que los trabajadores profesionales puedan intervenir en la elaboración de los objetivos para su área de trabajo, lo que les debe permitir relacionarse con sus compañeros de labores y aprender a trabajar en equipo en condiciones adecuadas y sobre la base del respeto mutuo.
3. En una economía del conocimiento como la que se vive hoy en día, existe la necesidad de promover la creatividad, la innovación y el desarrollo de conocimientos, por lo que es fundamental desarrollar políticas de salud que estén de acuerdo a la realidad y necesidades actuales y futuras de los pacientes y de la propia población que en algún momento se atenderán en programas preventivos o como pacientes.

4. El empoderamiento organizacional como nuevo procedimiento gerencial, debe ser implementado en todos los servicios de salud, grandes o pequeños, pues a través de ella se podrá democratizar la salud en tanto el empoderamiento no solo es para los profesionales de la salud, sino también para los pacientes. A través del empoderamiento organizacional se debe eliminar la famosa jerarquía piramidal y se deberá proceder a gestionar las instituciones en círculo o en red.

5. La unidad conformada por la gestión del conocimiento y el empoderamiento organizacional tiene que convertirse en la base sobre la cual se deberían organizar las instituciones de salud de cualquier nivel, pues a través de ella se va a tener que desarrollar una renovación profunda de las formas de gestionar y administrar las organizaciones de salud hacia el logro de la calidad hospitalaria.

VIII. Referencias

- Alabarta, E., Martínez, R. y Martínez, V. (2007). *Gestión mediante cuadro de mando*. Madrid, España: Dehon.
- Alles, M. (2009). *Rol del Jefe. Cómo ser un buen Jefe*. Buenos aires. Editorial Granica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 3ª Ed. Buenos Aires: Granica.
- Aubery, D. (1993). *Gerencia del desempeño*. New York: Mc Graw Hill. *Revista El Buzón de Pacioli*, Número Especial 74, Octubre 2011, www.itson.mx/pacioli
- Áviles, P. (2010). *La importancia de la realimentación en los procesos de evaluación. Una revisión del estado del arte*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/28275647/Laimportancia-de-la-retroalimentacion>
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Cálix, G.; Martínez, C.; Vígir, L. y Núñez, J. El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Rev. Investigación Administrativa* (Enero-Junio): consulta: 23 de septiembre de 2018.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mcgraw-hill.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Díaz, J. (2005). *Una Explicación del Concepto*. Recuperado el 11 de Octubre de 2015. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>
- Druker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Norma. Colombia.

- Eslava, E. (2006). *Empowerment en la gestión Gerencial*. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial. Consulta: 14/10/2016.
- Flores, D. (2017). *El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo.
- García, L., Useche, M. y Schlesinger, M. (2013). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano. *REDHECS, Edición 16 Año 9, Octubre 2013 - Marzo 2014*.
- García, E. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. España. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Gómez, S., Kanashiro, A. y Reynaga, H. (2017). *Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima metropolitana*. Tesis de Maestría. Universidad del Pacífico.
- Gradillas, M. (2001). *Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/estrat.htm>
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Huailani, S. (2014). *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Koontz, H. y Weichrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Larrea, M. (2008). Pedagogía crítica para procesos de formación en ciudadanía y desarrollo local. *CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales*, Buenos Aires: Paulo Freire. Contribuciones para la pedagogía (pp. 91-105). Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/freire/11Larrea.pdf>

- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151–160.
- Lozano, M., Sevilla, A. y Valtueña, R. (2000). *Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica*. Recuperado el 21 de octubre de 2015: administracionelectronica.gob.es.
- Maestre, P. (2000). *Diccionario de Gestión del Conocimiento e informática*. Madrid: Dintel.
- Manrique, J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la facultad de ingeniería seccional Bogotá, en la Universidad libre*. Tesis de maestría. Universidad libre. Colombia.
- Martínez-González, M. A., Sánchez-Villegas, y Faulín Fajardo, F. J. (2006). *Bioestadística amigable*. Madrid: Díaz de Santos.
- Millán, A., De Prado, A., Rodríguez, L. y Romás, M. (1999). *El factor humano en las relaciones Laborales*. Madrid: Pirámide.
- Molina, R. (2006). *Empowerment ¿Actitud mental?, ¿Técnica?, ¿Estrategia? O ¿Moda?*. México. ed. Trillas.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- Nonaka y Takeuchi. (2000). *Proceso de creación del conocimiento*. Nueva York: Oxford University Press.
- Núñez, S. A. (2003). *El factor humano en la gestión el conocimiento*. Ciudad de La Habana. CD-ROM INTEMPRES.
- Ongallo, C. (2000). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson.

- Palomino, Y. (2017). *Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017*. Tesis maestría. Universidad César Vallejo.
- Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas*. Tesis de grado. Universidad Técnico Federico Santa María, Valparaíso, España.
- Pfeffer, J. (1994). *Ventaja competitiva a través de las personas*. Boston: Business School Press.
- Probst, G.; Raub, S.; Ramhardt, K. (2001). *Administre el Conocimiento*. México: Pearson Educación.
- Quigley, J. (1997). *Visión. Como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Russell, D. Robinson (1998). *Cómo crear empoderamiento*. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Requena, G. (2017). *Gestión del conocimiento, estilo de vida y desempeño docente en las instituciones educativas de la Unión peruana del norte*, 2016. Tesis Doctoral. Universidad Peruana Unión.
- Ríos, M., Téllez, M. y Ferrer, J. (2013). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, (231), 103-125. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es.
- Rueda, M. (2014). *La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales*. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Editorial(es): Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Senge, P.M. (2006). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires. Granica S.A.
- Siegel, S. y Castellan, N. J. (1995). *Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta*. 4a. edición. México: Editorial Trillas.

- Silva, C. y Martínez, M. (2007). Empoderamiento, Participación y Autoconcepto de Persona Socialmente Comprometida en Adolescentes Chilenos. *Interamerican Journal of Psychology*, vol. 41, núm. 2, 2007, pp. 129-138
Sociedad Interamericana de Psicología Austin, Organismo Internacional
- Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage
- Valdés, E. (2000). *Empowerment*. Consultado el 11 de Octubre de 2015.
Disponible en:
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>
- Valdés, E. (2005). *Desarrollar el capital humano*. Publicado en Innova College; sólo disponible en internet en PDF, <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano>.
- Valdez, M. (2017). *Empoderamiento y desarrollo organizacional*. Tesis de maestría. Universidad Rafael Landívar.
- Vendrell PP. (2001). *Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. Madrid: Fundación DINTEL.
- Vigo, J. (2015). *Actitud Emprendedora y Oportunidades de Negocio. Capacidades de necesarias para lograr el éxito empresarial*. Ideas propias Editorial. España.
- Wilson, T. (2000). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.
- Zapata, L. (1993). *La Comunicación Interna: fundamentos para su organización y eficacia*. Madrid. UCM Tesis Doctoral.

IX. Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Relación entre el Empoderamiento Organizacional y Gestión del Conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño	Población	Instrumentos	Estadísticas
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Competencia del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Significado del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Autonomía</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>Objetivos Específicos Establecer si la dimensión Competencia del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>Identificar si la dimensión Significado del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>Determinar si la dimensión Autonomía del empoderamiento organizacional se relaciona</p>	<p>Hipótesis General Existe una relación significativa entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>Hipótesis Especificas La dimensión Competencia del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>La dimensión Significado del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>La dimensión Autonomía del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y</p>	<p>Variabes de estudio Empoderamiento Organizacional - Gestión del conocimiento</p> <p>Variabes controladas -Edad -Sexo -Condición Socioeconómica</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Investigación no experimental</p> <p>Diseño descriptivo correlacional</p>	<p>La población estará conformada por la totalidad del personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza</p> <p>Muestra La muestra es probabilístico de tipo estratificado.</p>	<p>Inventario de empoderamiento Organizacional de Spreitzer, G.M.</p> <p>Inventario de gestión del conocimiento de Alonso Pérez Soltero</p>	<p>-Media Aritmética -Desviación Estándar -El Coeficiente Alfa de Cronbach -Rho de Spearman, U de Mann Whitney</p>

<p>del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Impacto del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Seguridad del empoderamiento organizacional y la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016?</p>	<p>significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>Establecer si la dimensión Impacto del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>Identificar si la dimensión Seguridad del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>Determinar si las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional se relaciona significativa y positivamente con las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p>	<p>positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>La dimensión Impacto del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>La dimensión Seguridad del empoderamiento organizacional se relaciona significativa y positivamente con la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p> <p>Las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional se relacionan significativa y positivamente con las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en el personal de salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2016.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

CUESTIONARIO DE EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL

Edad.....Sexo..... Tiempo de servicios.....

Estado Civil: Soltero Casado Conviviente

Condición laboral: Nombrado Contratado

A continuación se presenta un conjunto una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de lo que piensas acerca del poder. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes, de acuerdo a la siguiente Escala:

Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

Responde a todas las pregunta y recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas.

-
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Las actividades de mi trabajo son significativas para mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad (Área) de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Confío en que mis compañeros de trabajo compartan información importante conmigo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Cuido lo que hago en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

CUESTIONARIO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Edad.....Sexo.........Área
 laboral.....
 Estado Civil: Soltero Casado Conviviente
 Condición laboral: Nombrado Contratado
 Tiempo de servicios.....

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión del conocimiento en la institución. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le solicitamos que valore y marque con una X, según la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

1. La institución hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación del personal
 1 2 3 4 5
2. La formación del personal se corresponde con las necesidades de la institución
 1 2 3 4 5
3. Los objetivos de las personas y equipos se formulan a partir de los objetivos de la institución
 1 2 3 4 5
4. En la institución hay un alto grado de participación en la toma de decisiones
 1 2 3 4 5
5. En la institución hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua
 1 2 3 4 5
6. Se incentiva a los trabajadores a que sean innovadores
 1 2 3 4 5
7. Los directivos demuestran respeto y afecto por los trabajadores
 1 2 3 4 5
8. Los directivos reconocen los méritos de los trabajadores y los premian
 1 2 3 4 5

9. Se reciben y promueven críticas constructivas que contribuyen a mejorar el trabajo en la institución
1 2 3 4 5
10. Los directivos se preocupan de comunicar las ideas en forma concreta y clara y se aseguran que los trabajadores lo entiendan
1 2 3 4 5
11. En la empresa disponemos de tiempo para desarrollar nuestros propios conocimientos y habilidades laborales
1 2 3 4 5
12. Los directivos de la institución interactúan entre sí favoreciendo la creación de conocimiento
1 2 3 4 5
13. En esta organización siempre se optimiza el conocimiento de las personas
1 2 3 4 5
14. En la organización todos nos actualizamos de forma permanente
1 2 3 4 5
15. En esta organización siempre se da prioridad a la capacitación del personal
1 2 3 4 5
16. Los directivos de la institución intercambian conocimientos entre sí
1 2 3 4 5
17. Los directivos de la institución transfieren sus conocimientos a los trabajadores
1 2 3 4 5
18. La empresa siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros
1 2 3 4 5
19. En la empresa se comparte la información que obtienen los trabajadores y directivos
1 2 3 4 5
20. Cuando en un área se obtienen buenos resultados, su experiencia se comparte con las otras áreas
1 2 3 4 5
21. La institución tiene canales de comunicación con los trabajadores para conocer sus necesidades y expectativas
1 2 3 4 5
22. La institución provee canales de comunicación que permitan a los trabajadores expresar su opinión sobre la calidad de los servicios que se ofrecen
1 2 3 4 5
23. Se mantiene informados a los trabajadores acerca de las actividades que ofrece la institución
1 2 3 4 5
24. La opinión de los trabajadores es considerada en la toma de decisiones de la institución
1 2 3 4 5
25. La institución busca nuevas soluciones que atiendan a las necesidades

de los trabajadores

1 2 3 4 5

26. La información es considerada como un recurso valioso para la institución

1 2 3 4 5

27. Los canales para dar a conocer la información son adecuados

1 2 3 4 5

28. Los principios fundamentales de la institución son del conocimiento de todos

1 2 3 4 5

29. Se informa los trabajadores de los resultados de las encuestas de opinión
vertidas en torno a la calidad de los servicios

1 2 3 4 5

30. El personal es informado de manera oportuna y adecuada cuando surgen cambios
en las políticas de la institución

1 2 3 4 5

31. La institución está dispuesta a abrirse rápidamente a nuevas ideas y propuestas

1 2 3 4 5

32. La institución siempre está dispuesta al cambio si es positivo para ella

1 2 3 4 5

33. Constantemente la institución se propone nuevas metas para seguir creciendo

1 2 3 4 5

34. La institución tiene una estructura que le permite acomodarse fácilmente a las
diferentes situaciones que se presentan

1 2 3 4 5

35. En la institución se prefieren hacer cosas nuevas que mantener la misma rutina

1 2 3 4 5