

## ARTÍCULO ORIGINAL

# COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS OFICINAS DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA.

*BEHAVIOR OF WORK TEAMS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE OFFICES UNDER THE ACADEMIC VICE CHANCELLOR'S OFFICE IN A PUBLIC UNIVERSITY.*

Lucila Maribel Justiniano Advíncula  
Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4419-6733>  
Correo electrónico: [lucila.justiniano@outlook.com](mailto:lucila.justiniano@outlook.com)

Recibido: 18/10/2021 Aceptado: 28/01/2022 Publicado: 05/09/2022

### RESUMEN

**Objetivo:** Determinar la relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. **Metodología:** Tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, con diseño no experimental de tipo transversal. Se elaboró y aplicó un cuestionario de encuesta con escala tipo Likert de 5 puntos y 22 ítems, a los empleados administrativos (n=30). Se aplicó la prueba Rho de Spearman para la comprobación de las hipótesis. **Resultados:** Se demuestran que existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento (Rho=0,845; p=0,000), las hipótesis específicas revelan que existe relación entre las dimensiones del comportamiento de equipos de trabajo: Organización (Rho=0,799; p=0,000), comunicación (Rho=0,653; p=0,000), confianza (Rho=0,701; p=0,000), interdependencia (Rho=0,618; p=0,000), pertenencia (Rho=0,783; p=0,000), liderazgo democrático (Rho=0,562; p=0,000) y la gestión del conocimiento. **Conclusión:** revelan que los trabajadores se comportan como un equipo y poseen un nivel de gestión del conocimiento aceptable.

**Palabras clave:** Comportamiento de trabajo, gestión del conocimiento, gestión pública, procesos de la gestión del conocimiento.

### ABSTRACT

**Objective:** To determine the relationship between the behavior of work teams and knowledge management in the offices under the Academic Vice Chancellor's Office of the National Agrarian University of the Jungle. **Methodology:** It had an applied quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design. A survey questionnaire was developed and applied using a 5-point Likert scale with 22 items to administrative employees (n=30). Spearman's Rho test was applied to test the hypotheses. **Results:** It is demonstrated that there is a relationship between the behavior of work teams and knowledge management (Rho=0.845; p=0.000). Specific hypotheses reveal that there is a relationship between the dimensions of work team behavior: Organization (Rho=0.799; p=0.000), communication (Rho=0.653; p=0.000), trust (Rho=0.701; p=0.000), interdependence (Rho=0.618; p=0.000), belongingness (Rho=0.783; p=0.000), democratic leadership (Rho=0.562; p=0.000), and knowledge management. **Conclusion:** They reveal that workers behave as a team and possess an acceptable level of knowledge management.

**Keywords:** Work behavior, knowledge management, public management, knowledge management processes..

Los autores<sup>©</sup>. Este artículo es publicado por la Revista Balance´s de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Este es un manuscrito de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que se cite adecuadamente la obra original.

## INTRODUCCIÓN

La administración en las organizaciones se ve influenciada por nuevas fuerzas que moldean su forma de actuación de cara a cumplir con las exigencias cambiantes del entorno, una de estas fuerzas es el poder de los recursos humanos ya que la forma en que las personas trabajan, piensan y se comportan, dicta el rumbo y el éxito de la organización, de modo que para sobrevivir al rápido ritmo de los cambios, se debe invertir en las personas (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

En la nueva economía, el conocimiento reemplaza al capital como recurso crítico, y, en consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a generar conocimiento y a diseñar procesos que permitan su identificación, tratamiento, distribución, almacenamiento y mantenimiento (Vargas Sanchez & Moreno Domínguez, 2005), puesto que, ahora más que antes, los consumidores esperan de las organizaciones que sean sensibles a sus necesidades, les brinden un servicio y entrega con rapidez, que produzcan bienes y servicios de gran calidad y al mejor precio posible.

Cada organización debe responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales y a los cambios económicos y tecnológicos (Ivancevich et al., 2006), para lo cual deben adoptar diferentes y complementarios enfoques que la ayuden a alcanzar estos objetivos. Poner atención al comportamiento de trabajo y a gestionar el conocimiento resulta ser una estrategia clave para lograr satisfacer las demandas presentes en una organización, enfoques que no solo la empresa privada conoce y viene aplicando, sino también la entidad pública a través de mecanismos de modernización.

La relevancia de la entidad pública se encuentra en su propósito, que es satisfacer las necesidades básicas de la población contribuyendo a su desarrollo, entre ellas, las entidades de educación tienen el deber de formar ciudadanos mejor preparados para ejercer actividades que coadyuven al progreso del país.

Los alcances bibliográficos exponen que el estudio de la relación entre las variables comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento fueron abordados generalmente en el plano teórico, de los cuales se han obtenido instrumentos de medición, resultados y conclusiones discutidos puramente a nivel doctrinario, por ello las recomendaciones bibliográficas de diversos autores mencionan la necesidad de llevar a cabo estudios empíricos que brinden la validez práctica de lo ampliamente discutido en la teoría. Por tanto, ante el vacío de conocimiento empírico que compruebe la relación entre las variables, se precisó la realización de esta investigación con la finalidad de acortar la brecha de

carencia de conocimiento existente y extender los descubrimientos discutidos teóricamente hacia el plano tangible de la realidad.

El objetivo de la investigación consistió en determinar si existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, asimismo sus objetivos específicos definidos para determinar la relación entre la dimensión organización y la gestión del conocimiento, determinar la relación entre la dimensión comunicación y la gestión del conocimiento, determinar la relación entre la dimensión confianza y la gestión del conocimiento, determinar la relación entre la dimensión interdependencia y la gestión del conocimiento, determinar la relación entre la dimensión pertenencia y la gestión del conocimiento y por último, determinar la relación entre la dimensión liderazgo democrático y la gestión del conocimiento.

## METODOLOGÍA

En concordancia con los objetivos de la investigación, es de tipo aplicada, ya que se buscó dar respuesta a las interrogantes planteadas empleando los conocimientos existentes en materia de comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento, de esta manera, contrastar lo sustentado en la teoría con la información obtenida de los participantes (Tamayo y Tamayo, 2004), asimismo, la investigación tiene un nivel relacional, ya que es el objetivo la comprobación de la posible existencia de relación entre las variables definidas (Supo, 2015).

El diseño establecido fue el no experimental de tipo transversal, ya que no es la intención de la investigación intervenir en la realidad estudiada, sino observar a los trabajadores administrativos de las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS en su ambiente natural, además, la recolección de los datos se realizó en un tiempo único para posteriormente obtener los resultados descriptivos de ambas variables y luego su correlación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Todo ello permite la extracción de conclusiones que resulten significativas sobre el contexto estudiado.

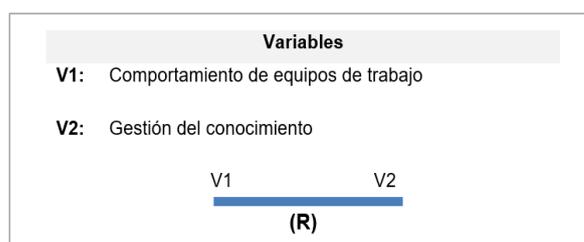


Figura 1. Diseño de la investigación.

En concordancia con el planteamiento de la investigación, la selección de la muestra se realizó mediante muestreo no probabilístico (Hernández et al., 2014), seleccionando como unidad de análisis a la totalidad de trabajadores administrativos de las cuatro oficinas principales dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS. Estas oficinas fueron seleccionadas para fines del estudio ya que juntas concentran aquellos servicios ofrecidos por la UNAS que apoyan directamente la gestión académica, volviéndolas componentes críticos para la consecución de los objetivos institucionales de calidad de servicio referentes al ámbito académico.

participaron en el estudio un total de 30 trabajadores administrativos pertenecientes a las 4 oficinas principales dependiente del Vicerrectorado Académico UNAS que son: Dirección de Coordinación y Desarrollo Académico, Dirección de Admisión Central de Pregrado, Dirección de Biblioteca, Dirección de Bienestar universitario, Deporte y Cultura.

Para recolectar los datos necesarios y alcanzar el objetivo de la investigación se seleccionó la técnica de encuesta mediante el diseño y aplicación de dos escalas tipo Likert de cinco puntos con cinco opciones de respuesta que van en orden ascendente desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo" donde 1 es el mínimo puntaje y 5 el más alto. Se utilizó un solo formato que comprendió los ítems de ambos cuestionarios bajo el nombre de "Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento (EECETGC)", teniendo para el cuestionario un total de 19 indicadores y 22 ítems de los cuales 13 indicadores y 13 ítems miden el comportamiento de equipos de trabajo y los otros 6 indicadores y 9 ítems miden la gestión del conocimiento.

La medición de la variable Comportamiento de equipos de trabajo se efectuó mediante el cuestionario "Escala de evaluación del comportamiento de equipos de trabajo (EECET)" el cual está compuesto por 13 ítems correspondientes a las 6 dimensiones de la variable. La validez del instrumento se realizó por medio del juicio de expertos en la materia provenientes de Venezuela, Colombia, España y Perú.

La variable Gestión del conocimiento se midió a través del cuestionario "Escala de evaluación de la gestión del conocimiento (EEGC)", el cual está compuesto por 9 ítems correspondientes a las 6 dimensiones de la variable. La validez estuvo a cargo del juicio de expertos provenientes de España, Colombia y Perú. Ambos cuestionarios fueron sometidos a la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach donde se reveló que cuentan con una alta consistencia interna obteniendo valores alfa de 0,892 para EECET y 0,813 para EEGC.

El objetivo de la investigación fue determinar la existencia de correlación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento para lo cual se estableció realizar el análisis no paramétrico mediante el coeficiente de correlación *Rho* de Spearman, teniendo en cuenta que el nivel de medición de los datos es ordinal mediante el escalamiento Likert. El procesamiento de la información se efectuó mediante el programa estadístico SPSS versión 25.

La aplicación del instrumento se realizó de manera ordenada en las 4 oficinas del estudio, sin una programación estricta de tiempos debido a la disponibilidad de los trabajadores. Antes de iniciar la recolección de datos, se elaboraron documentos para validar la investigación y se solicitaron colaboraciones y acceso a la información necesaria, los cuales fueron entregados por la Dirección de la Escuela de Posgrado UNAS a los directores de cada oficina. Durante el trabajo de campo, que tuvo lugar entre agosto y octubre de 2018, los trabajadores, incluidos los directores, respondieron voluntariamente al cuestionario de medición.

## RESULTADOS

### Descriptivos.

El 60% de los participantes se conforma de varones, el 40% tiene entre 61 y 70 años, un 47% cuenta con educación de nivel superior universitario, el 37% labora en la institución entre 31 y 40 años y un 17% viene laborando en la misma oficina entre 21 y 30 años. Los resultados descriptivos de la variable Comportamiento de equipos de trabajo revelan que en general, un 53% de los participantes del estudio se comportan como un equipo; a nivel de dimensiones, se obtuvo un 63% de organización inadecuada, 60% de comunicación efectiva, 67% de alta confianza, 87% de fuerte interdependencia, 63% de sentido de alta pertenencia y 53% de liderazgo democrático.

Los resultados de la variable Gestión del conocimiento revelan que en general, se obtuvo un 43% aceptable respecto a la variable; a nivel de dimensiones se obtuvo un 77% bueno para Identificación, 37% aceptable y 37% bueno para Creación, 93% bueno para Transferencia, 50% bueno para Almacenamiento, 87% bueno para Uso y 47% bueno para Medición.

### Comprobación de hipótesis.

Las hipótesis, general y específicas, fueron comprobadas mediante la aplicación de la prueba estadística no paramétrica *Rho* de Spearman con un nivel de significancia  $\alpha = 0.05 = 5\%$ . Los resultados se muestran en la Tabla 1 y la Tabla 2.

**Tabla 1**

*Resultados de la prueba Rho de Spearman*

Variables	Coef. de correlación	Sig.	N
Comportamiento de equipos de trabajo y Gestión del Conocimiento	0,845	0.000	30

Encuesta 2018.

Los resultados revelan que existe relación entre el Comportamiento de equipos de trabajo y la Gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, con un 84% de correlación positiva considerable, asimismo, existe relación entre las dimensiones Organización (79%), Comunicación (65%), Confianza (70%), Interdependencia (61%), Pertenencia (78%) y Liderazgo democrático (56%) con la variable Gestión del conocimiento.

**Tabla 2**

*Resultados de la prueba Rho de Spearman para hipótesis específicas*

Variables	Coef. de correlación	Sig.	N
Organización del trabajo y Gestión del conocimiento	0.799	0.000	30
Comunicación y Gestión del Conocimiento	0.653	0.000	30
Confianza y Gestión del conocimiento	0.701	0.000	30
Interdependencia y Gestión del conocimiento	0.618	0.000	30
Pertenencia y Gestión del conocimiento	0.783	0.000	30
Liderazgo democrático y Gestión del conocimiento	0.562	0.000	30

Encuesta 2018.

## DISCUSIÓN

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre las variables comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la UNAS, para lo cual se realizó la comprobación de la hipótesis mediante la aplicación de la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Los resultados indican que se aprueba la hipótesis alternante en la que se afirma que existe relación entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento ( $Rho=0,845$ ;  $p=0,000$ ), con

un nivel de correlación positiva considerable del 84%. Por ello, se puede afirmar que mientras el conjunto de personas se comporte como un equipo, tendrán mayor capacidad de gestionar el conocimiento.

El comportamiento de equipos pertenece al segundo nivel de análisis del comportamiento organizacional, este a su vez forma parte del estudio de la gestión de los recursos humanos (GRH) el cual, con base en los resultados de la investigación, se puede inferir que está relacionado con la gestión del conocimiento, lo cual significa que, al momento de tomar decisiones y diseñar estrategias en materia de GRH, es necesario articular estas actividades con gestionar el conocimiento en la organización y viceversa. Se concuerda en esta afirmación con los resultados del estudio teórico de Macías & Aguilera (2012) quienes mencionan que ambos (GRH y GC) comparten objetivos comunes pues la GRH está orientada al capital humano de la organización y el conocimiento se convirtió en el recurso más valioso aportado por las personas, así, “la gestión de recursos humanos no puede desentenderse de gestionar el conocimiento ni la gestión del conocimiento puede descuidar la gestión efectiva de las personas” (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012). Así, la relación evidenciada entre las variables estudiadas, revela tácitamente la relación existente a nivel macro entre la GRH y la GC, expandiendo de esta manera el espectro de investigación.

El bucle de retroalimentación mencionado entre GRH y GC, el estudio de las relaciones críticas existentes entre los elementos que las conforman para un mejor entendimiento de la dinámica organizacional, así como el constante ambiente de cambios al que el entorno las somete, demanda la acción a través de una mirada sistémica, con el propósito de contar con las herramientas necesarias para entender mejor lo que sucede, el engranaje de piezas y el papel que cada cual representa, ocupándose de las situaciones micro sin perder de vista el panorama completo. El abordaje sistémico de los temas estudiados resulta vital, concordando en esta conclusión con Macías & Aguilera (2012) quienes afirman que resulta obligatorio establecer un enfoque sistémico para gestionar ambas ciencias (GRH y GC) en las organizaciones en general (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012).

Se concuerda también con las conclusiones de Macías & Aguilera (2012), en que el estudio de relación que involucra las materias de GRH y GC es abordado muy ampliamente a nivel teórico mas no empírico, así también se conviene con Marin & Zarate (2008), en que entre los estudios que abordan la relevancia de la GRH en la GC, la gran mayoría se

realizaron bajo un enfoque “duro”<sup>1</sup> como la selección, desarrollo de carrera, remuneración, entre otros, pero muy pocas se centran en el aspecto “blando” como el comportamiento del grupo de personas trabajando en equipos. Esto revela la escasez de trabajos existentes y la necesidad de ejecutar investigaciones empíricas mediante el estudio del comportamiento de las personas que laboran en una organización en relación con la GC para poder demostrar con evidencia estadística la teóricamente mencionada relación así como cerrar la brecha del vacío de conocimiento descrito, enriqueciendo así el conocimiento humano al brindar un soporte a los fundamentos teóricos a la vez de contribuir con su aplicación práctica.

A través de este estudio, se comprueba la relación existente entre el comportamiento de equipos de trabajo y la GC alcanzando una correlación bastante alta e importante, se puede afirmar que el comportamiento es parte determinante en la GC y viceversa. Convenimos en este enunciado con García & Cordero (2008) para quienes “los equipos de trabajo son parte de la esencia misma de la GC y por tanto contribuyen a la realización más plena de los objetivos de este proceso”.

Respecto a los objetivos específicos establecidos para determinar la relación entre las dimensiones del comportamiento de equipos de trabajo: organización, comunicación, confianza, interdependencia, pertenencia, liderazgo democrático y la gestión del conocimiento, se realizó la comprobación mediante la prueba no paramétrica *Rho* de Spearman.

Los resultados revelaron que existe relación entre la organización y la gestión del conocimiento ( $Rho=0,799$ ;  $p=0,000$ ), con un nivel de correlación positiva considerable del 79%, del cual puede afirmarse que una adecuada organización del trabajo contribuye notablemente a mejorar la capacidad de gestionar el conocimiento. Por otro lado, se confirma que existe relación entre la comunicación y la gestión del conocimiento ( $Rho=0,653$ ;  $p=0,000$ ), alcanzando un nivel de correlación positiva media del 65%, en base a los cual, se puede afirmar que una efectiva comunicación, incrementa el potencial de gestionar el conocimiento. Asimismo, existe relación entre la confianza y la gestión del conocimiento ( $Rho=0,701$ ;  $p=0,000$ ), con un nivel de correlación positiva media del 70%, afirmándose entonces que altos niveles de confianza, contribuye al aumento en los niveles de gestión del conocimiento. Además, se obtuvo que existe relación entre la interdependencia y la gestión del conocimiento ( $Rho=0,618$ ;  $p=0,000$ ), con un nivel de correlación positiva media del 61%, se puede concluir que una fuerte interdependencia en las

actividades realizadas contribuye al aumento en los niveles de gestión del conocimiento. Respecto a la pertenencia y la gestión del conocimiento, se confirmó que existe relación ( $Rho=0,783$ ;  $p=0,000$ ), con un nivel de correlación positiva considerable del 78%, se afirma entonces que un fuerte sentido de pertenencia incrementa notablemente el potencial de gestionar el conocimiento. Finalmente, los resultados revelaron que existe relación entre el liderazgo democrático y la gestión del conocimiento ( $Rho=0,562$ ;  $p=0,000$ ), con un nivel de correlación positiva media del 56%, del cual puede afirmarse que mientras más democrático sea el estilo de liderazgo, mejorará la capacidad de gestionar el conocimiento.

### **Resultados descriptivos de la variable Comportamiento de equipos de trabajo**

Los resultados respecto a la evaluación de la variable comportamiento de equipos de trabajo demuestran que el 53% de los trabajadores del Vicerrectorado Académico de la UNAS se comporta como un equipo, mientras el 47% restante se comporta como un grupo. Este hallazgo es fundamental, ya que, en términos generales, la UNAS, en esta sección de su estructura interna, cuenta con trabajadores que laboran como un equipo, cumpliendo el principio de trabajo en equipo establecido en su normativa interna (Estatuto modificado UNAS, 2018, Art.º19 inciso f), significando una gran fortaleza en el apoyo a la labor académica de la universidad y el posterior logro de objetivos relacionados.

### **Resultados por dimensiones de la variable Comportamiento de equipos de trabajo**

Se encontró que el 63% de trabajadores considera que la organización del trabajo es inadecuada, esto significa que no tienen claro los objetivos a cumplir como organización ni la normativa relacionada a sus funciones lo cual resulta una importante debilidad porque de esta manera el trabajo se efectúa “a ciegas”, ya que las actividades día a día no tienen un norte claro y se cae en el desconocimiento de la relevancia del trabajo realizado y de los resultados que se debe alcanzar como oficina y por ende como institución. Así también, es importante mencionar que no todo resulta desalentador en esta dimensión, ya que se tienen opiniones favorables respecto al conocimiento de la estructura organizacional establecida en el ambiente de trabajo, esto permite identificar el flujo de información a través de los niveles jerárquicos.

Por otro lado, se evidenció que la comunicación es efectiva, según el 60% de encuestados, lo cual significa una importante fortaleza al contar con un ambiente donde la existe la disposición de compartir

<sup>1</sup> Agrupación realizada en base a Alles (2005). Los aspectos “duros” estarían relacionados al conjunto de responsabilidades del área de recursos humanos orientadas a los aspectos administrativos en general como el control de ausentismos,

liquidaciones, entre otros y los aspectos “blandos”, para las responsabilidades orientadas a las buenas prácticas como capacitaciones, entrenamientos, entre otros.

entre compañeros de manera frecuente, abierta y espontánea sobre diversos temas que apoyan la realización del trabajo. Este resultado concuerda con el estudio realizado por León (2018) en el que se afirma que la comunicación interpersonal es un factor esencial para un trabajo en equipo, de esta manera se alcanza el desarrollo estratégico de la organización.

Asimismo, se descubrió que existe un alto sentido de confianza lo cual representa el 67% de las opiniones vertidas, esto revela que se cuenta con una alta disposición de apoyarse unos a otros cuando así se requiera y que existe un fuerte vínculo de amistad entre ellos, el cual podría afirmarse, en base a los resultados referidos al tiempo, que ha sido desarrollado en todos los años de servicio conjunto en el mismo lugar de trabajo. Cabe resaltar que se cuenta con una pequeña cantidad, pero existente de opiniones que reflejan una realidad diferente, en la que la confianza no es un factor preponderante o desarrollado, esto manifiesta la necesidad de diseñar acciones que promuevan la confianza entre compañeros de trabajo en los lugares detectados donde hace falta.

Los hallazgos revelan también, que existe una fuerte interdependencia, según el 87% del total de opiniones vertidas, esto quiere decir que la participación coordinada e interrelacionada entre los trabajadores es necesaria para el logro de sus objetivos de trabajo de manera que colaborar entre compañeros es la forma en la que las actividades se ejecutan.

Igualmente, se encontró que existe un alto sentido de pertenencia, con un 63% de afirmaciones al respecto, lo cual significa que existe un fuerte compromiso con el trabajo que realizan, así como una sólida identidad con sus lugares de trabajo. Asimismo, se evidencia un menor porcentaje de opiniones que difieren con el resultado, en el cual, el sentido de pertenencia no forma parte de su realidad, resultando en una oportunidad de mejora el de diseñar estrategias para desarrollarlo en los lugares donde se requiere

Finalmente, para el 53% de encuestados, existe un liderazgo democrático, en el que se toman en cuenta las opiniones, puntos de vista, sugerencias, de los trabajadores al momento de tomar decisiones, detectar problemas, diseñar estrategias de solución, entre otros, reflejando así, que el ambiente de trabajo es uno donde las opiniones cuentan, este resultado es importante ya que de esta manera la institución demuestra que, en el conjunto de oficinas cuyos trabajadores formaron parte del estudio, se impulsa a la participación y la valoración de esta participación sin importar el nivel jerárquico al que el trabajador pertenece. Cabe mencionar que hay un 47% que conforma la opinión contraria y que, al no distar demasiado del resultado positivo, es importante tenerlo en cuenta. Se concuerda en este hallazgo con

el estudio efectuado por Vizcarra (2016), que muestra como una de sus conclusiones, que un liderazgo de carácter empático, abierto al intercambio de opiniones, que solicita ideas y reconoce el aporte individual, es muy importante para el trabajo en equipo.

Por otro lado, para complementar los resultados descriptivos de la variable CET, con el objetivo de conocer con un mayor nivel de detalle, los resultados obtenidos de esta variable y apoyar la futura toma de acciones estratégicas de mejora, se obtuvo de la evaluación que 3 de las 4 oficinas a las que pertenecen los encuestados evidencian un comportamiento de equipo, mientras que la restante revela un comportamiento de grupo. Este resultado es muy importante ya que, como se mencionó anteriormente, según la normativa de la institución, el trabajar como un equipo es uno de los principios que gobiernan la actividad universitaria en la UNAS (Estatuto modificado UNAS, 2018, Art.º19 inciso f). Cabe mencionar que en los cuestionarios aplicados se incluyó una pregunta adicional en la que los trabajadores, según su opinión, marcaron una de dos opciones respecto a cómo consideran su comportamiento: como grupo o como equipo, esto a fin de contrastarlo con las preguntas que fueron procesadas para conocer si las oficinas realmente se comportan como grupo o equipo. Los resultados con base en la opinión revelaron que, en las 4 oficinas, los trabajadores creen que trabajan como un equipo, esto contrasta con los resultados con base en la evaluación donde 3 de 4 oficinas evidencian un comportamiento de equipo. Resulta importante esta revelación ya que, en una de las oficinas, el concepto que los trabajadores poseen de su comportamiento difiere con la realidad, puesto que se comportan como grupo y no como equipo según percibían. Por ello es sustancial la intervención con fines de mejora sobre los resultados que revelaron un comportamiento de grupo y la intervención de reconocimiento y continuidad sobre los resultados de comportamiento de equipo. Luego de este análisis se evaluó si existe diferencia entre los comportamientos como grupo y equipo en relación con la gestión del conocimiento, obteniéndose que, con un grado de confianza del 95%, sí existe diferencia significativa, esto quiere decir, que el nivel de gestión del conocimiento varía dependiendo si el conjunto de trabajadores se comporta como un grupo o un equipo.

### **Resultados descriptivos de la variable GC**

Los resultados de la evaluación de la variable GC, demuestran que la UNAS posee un nivel de GC "aceptable", obteniendo el mayor porcentaje de la escala con un 43%, los siguientes resultados también poseen una ubicación ascendente con el nivel "bueno" obteniendo un 40%. Este resultado es importante porque refleja que la institución cuenta con un ambiente aceptable en el cual los procesos de

la GC se desarrollan, así como con un potencial de mejorar esta situación teniendo como base este alentador hallazgo. Cabe mencionar que no existe una adopción formal de la GC como proceso estratégico dentro de la institución, sin embargo, es menester el aprovechamiento de esta valiosa fortaleza que asegura una exitosa implementación futura de un sistema de GC. Se coincide en estos resultados con los obtenidos por Véliz (2017) y More (2018), donde el mayor porcentaje de los encuestados ubican a la GC en los niveles ascendentes de las escalas aplicadas en cada estudio.

La GC es aquella oportunidad de la organización para adaptarse a los cambios externos, cuya implementación exitosa como la estrategia de acción de la organización es crucial para alcanzar su fin último: generar valor para la población a la que sirve. En esta declaración coincidimos con García & Cordero (2008) quienes enfatizan que las actividades de la GC deben vincularse directamente con la estrategia (misión, visión, valores y objetivos globales) lo cual garantizará la generación de valor y le permitirá dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.

#### **Resultados por dimensiones de la variable GC**

Los hallazgos revelaron que el proceso de identificación del conocimiento tiene una calificación de “bueno” con un 77% de opiniones favorables. Esto quiere decir que, en el ambiente de trabajo, existe la capacidad de identificar qué compañero de trabajo puede resolver una actividad o situación determinada. Es importante este resultado ya que, para una implementación formal de una GC, la institución debe ser consciente del conocimiento que posee, para luego establecer el conocimiento que necesita y poder trazar una ruta de acción que le permita acortar la brecha de conocimiento existente, esta ruta puede incluir estrategias orientadas a capacitar al personal en aquel conocimiento que hace falta para un mejor desenvolvimiento.

El proceso de generación/creación de conocimiento obtuvo un resultado “aceptable” con un 37% de opiniones favorables siguiéndole el nivel “bueno” con un 37% lo cual demuestra que el proceso de creación de conocimiento posee los más altos niveles de la escala. Este resultado es valioso ya que evidencia que la UNAS cuentan con trabajadores que ejecutan prácticas de creación de conocimiento al promover y desarrollar reuniones en las que se vierten ideas, propuestas, sugerencias, entre otros, para mejorar la calidad del servicio académico que brindan incluyendo actividades de benchmarking en áreas de trabajo homólogas de otras instituciones. En este proceso es necesario establecer procedimientos en el diseño de estrategias de mejora que incluyan la opinión de aquellos quienes reciben el servicio académico brindado (alumnos, docentes, padres de

familia, egresados, entre otros) de esta manera se asegura una orientación de actividades más acorde a las necesidades reales de los usuarios. Los resultados del proceso de creación de conocimiento concuerdan con los demostrados por More (2018), donde el proceso obtuvo su calificación entre los niveles ascendentes de la escala establecida para el estudio.

Para el proceso de transferencia de conocimiento, se obtuvo una calificación de “bueno” con un 93% de opiniones favorables, lo cual evidencia que en el ambiente de trabajo el compartir opiniones, instruir en las normativas y procedimientos existentes y, transmitir experiencias y recomendaciones para un mejor trabajo, entre los que ya laboran allí, así como de ellos hacia los de nuevo ingreso, es una práctica generalizada; así mismo supone el interés del receptor cuando le es transferido algún conocimiento, convirtiéndose este hallazgo en una ventaja estratégica para la UNAS, ya que al contar con trabajadores dispuestos a compartir su conocimiento, el ambiente de trabajo muestra un gran potencial de incorporar iniciativas formales de GC donde el conocimiento podrá fluir con naturalidad (Belly, 2019). Cabe resaltar que esta transferencia de conocimientos es dada mayoritariamente mediante la socialización, es decir, conversaciones cara a cara, comunicación telefónica y en menor medida mediante el uso de alguna tecnología de información como el correo electrónico el cual no es muy usado por los trabajadores quienes prefieren comunicar cualquier información de manera presencial. Estos resultados favorables del proceso de transferencia de conocimiento coinciden con los obtenidos por More (2018), donde el proceso obtiene el más alto nivel de la escala definida para el estudio alcanzando un 51%.

El proceso de almacenamiento de información, con un 50% de opiniones, obtuvo un calificativo de “bueno”, lo cual quiere decir que existen mecanismos de almacenamiento físico y/o digital de la información producida en el ambiente de trabajo, asimismo, en opinión de la mayoría, el líder motiva a capturar sus experiencias, aprendizajes, ideas, producto del trabajo realizado, con el fin de poder acceder a ellos en el momento en que se necesiten evitando el olvido de los procedimientos seguidos en la solución de un problema o las ideas surgidas que podrían mejorar considerablemente la efectividad de sus actuaciones, ya que eso significaría una pérdida importante de conocimiento valioso. Cabe mencionar que también existe un porcentaje de opiniones en que la realidad es distinta, es decir, la pérdida de este conocimiento es frecuente al no capturarlo en algún medio, ni motivar su captura por parte del líder, realidad sobre la que es preciso tomar acciones de mejora.

Para el proceso uso de conocimiento, se obtuvo un 87% que lo califica como “bueno”, significando que en la solución de algún problema o situación que se

presente, aplican las experiencias y aprendizajes pasados para darle una solución óptima o tomar una decisión, es decir, aplican lo que han aprendido de situaciones pasadas, cabe resaltar que el uso del conocimiento, en parte, es gracias a la capacidad de retención de cada uno, ya que como se evidenció en los resultados del proceso de almacenamiento del conocimiento, existe un porcentaje de trabajadores que no capturan el conocimiento fruto del trabajo ni son motivados a hacerlo, de manera que, es sustancial reforzar estos puntos que podrían resultar en una debilidad importante para la institución. El uso del conocimiento es elemental y un acto racional ya que es la única manera de aprovechar este valioso recurso para alcanzar los beneficios de este, tomando lo dicho por Belly (2019), se puede afirmar que no aprovechar la información y el conocimiento generado, resulta una autoafectación a la propia organización. Los resultados del proceso de uso de conocimiento se asemejan a los demostrados por More (2018), en el que el proceso obtuvo su calificación entre los niveles ascendentes de la escala establecida para el estudio.

Para concluir, se tienen posiciones divididas respecto al proceso medición del conocimiento, ya que un 50% de encuestados lo califica dentro de los niveles ascendentes de la escala diseñada, significando que, se realizan prácticas para llevar un registro de las ideas, sugerencias, propuestas de mejora y aportes que se brindan en el ambiente de trabajo, de esa manera conocer el panorama de aporte del conjunto de trabajadores y el otro 50% lo ubica dentro de los niveles descendentes de la escala opinando que su realidad es contraria, es decir, no se realizan estas actividades de balance de aportes, de manera que, cuando estos son vertidos, si bien son escuchados en un inicio, pero luego son rápidamente olvidados respecto al colaborador que lo propuso y finalmente quedan sin analizarse las ventajas y desventajas de haber incorporado este aporte lo cual genera un ambiente de insatisfacción para el trabajador afectando negativamente su motivación para seguir aportando en un futuro.

Por otra parte, si bien se evidenció, a manera general, que en las oficinas del Vicerrectorado Académico de la UNAS, los trabajadores se comportan como un equipo, teniendo una comunicación efectiva, alto sentido de confianza, una fuerte interdependencia y colaboración, alto sentido de pertenencia y un liderazgo democrático, asimismo, cuentan con un ambiente de trabajo favorable para una futura implementación de GC, donde se conoce qué compañero de trabajo posee el conocimiento requerido, se realizan espacios de creación de soluciones a problemas, la transferencia de conocimiento en espacios de socialización es una práctica habitual, el líder promueve el registro de ideas y aportes evitando su olvido y donde se usan los aprendizajes pasados en las situaciones actuales,

sin embargo, estos esfuerzos y prácticas no son debidamente valorados ni recompensados por la gestión institucional, no existiendo un sistema de recompensas que contribuya al bienestar, reconociendo la labor de su trabajador quien se esmera en dar a su institución más de lo que un contrato estipula al realizar estas acciones por cuenta propia, motivándolo a continuar con esta noble actitud demostrada en favor de su institución. El hecho de que los trabajadores demuestren tener grandes fortalezas al comportarse como un equipo y ejecutar prácticas que gestionan el conocimiento aún sin haberse establecido formalmente ambos aspectos como parte de la gestión institucional y sin ser beneficiarios de un sistema de recompensas, brinda una trascendental conclusión: los trabajadores administrativos pertenecientes al Vicerrectorado Académico de la UNAS tienen un fuerte vínculo de identidad con su centro de labores lo cual viene generando un ambiente esperanzador para una futura formalización de los aspectos relacionados al comportamiento de equipos y gestión del conocimiento.

A manera de expandir el espectro de investigación, es relevante mencionar que, en base a los hallazgos de esta investigación, se propone el estudio de diagnóstico en el que se evidencie la situación de la entidad respecto a los facilitadores y barreras existentes para la GC y el estudio del comportamiento de trabajo en las demás instancias de la UNAS, para tener una visión más completa del panorama de comportamiento y GC en la institución.

## CONCLUSIONES

1. Según los resultados, con un nivel de confianza del 95%, existe relación estadísticamente significativa entre el comportamiento de equipos de trabajo y la gestión del conocimiento, P-valor  $< \alpha$  (0.000 < 0.05), obteniéndose un grado del 84%.
2. La dimensión organización, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor  $< \alpha$  (0.000 < 0.05) con un grado del 79%.
3. La dimensión comunicación, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor  $< \alpha$  (0.000 < 0.05) con un grado del 65%.
4. La dimensión confianza, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor  $< \alpha$  (0.000 < 0.05) con un grado del 70%.
5. La dimensión interdependencia, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor  $< \alpha$  (0.000 < 0.05) con un grado del 61%.

6. La dimensión pertenencia, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor  $< \alpha$  (0.000  $<$  0.05) con un grado del 78%.
7. La dimensión liderazgo democrático, tiene relación estadísticamente significativa con la gestión del conocimiento, P-valor  $< \alpha$  (0.000  $<$  0.05) con un grado del 56%.
8. Las oficinas dependientes del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva tienen un alto potencial de mejorar sus actuaciones a nivel de la forma de trabajo de sus colaboradores, así como de gestionar su conocimiento, para convertirse en una institución pública moderna, ágil, adaptable, líder en su rama y lo más importante, una institución pública que brinda calidad en los servicios que ofrece para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Belly, P. (2019). *Así se gestiona el conocimiento: experiencias, testimonios y casos prácticos de implementación en empresas iberoamericanas* (1era ed.). Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones.
- García Fernandez, F., & Cordero Borjas, A. E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. (1), 45-58.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F, México: McGRAW W-HILL.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7ma ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- León Crispín, P. (2018). *Comunicación interna y su relación con el Trabajo en equipo en la Municipalidad de San Antonio*. Perú.
- Macías Gelabert, C., & Aguilera Martinez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. 28(123), 133-148.
- Marin Garcia, J. A., & Zarate Martinez, M. E. (Setiembre de 2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 4(4), 255-280.
- More Espinoza, M. N. (2018). *Gestión del conocimiento y cultura organizacional en la subgerencia de gestión del riesgo de desastres GORE Ica*. Perú.
- Supo, J. (2015). *Cómo empezar una tesis*. Arequipa, Perú.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México, México: Limusa.
- Universidad Nacional Agraria de la Selva. (2018). *Estatuto modificado UNAS*.
- Vargas Sanchez, A., & Moreno Domínguez, M. J. (2005). La gestión del conocimiento en las organizaciones. *Encontros Científicos*(1), 139-141.
- Véliz Montero, A. (2017). *Gestión del conocimiento y desempeño laboral según el personal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros*. Lima, Perú.
- Vizcarra Quiñones, A. M. (2016). *Liderazgo y trabajo en equipo en colaboradores de la empresa Tcontacto SAC*. Lima, Perú.