



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

La Gestión del Conocimiento y su impacto en la Efectividad en una Institución
Gubernamental.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Carlos Alberto Nieves Herrera.

Santiago de Querétaro, Qro., Octubre de 2020.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

NOMBRE DE LA TESIS

La Gestión del Conocimiento y su impacto en la Efectividad en una institución
Gubernamental.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Carlos Alberto Nieves Herrera.

Dirigido por:

Mtra. Ma. Elena. Díaz. Calzada.

SINODALES

Presidente

Mtra. Ma. Elena Díaz Calzada

Secretario

Dra. Ma. Luisa Leal García

Vocal

Dr. Martín Vivanco Vargas

Suplente

Dra. Adelina Morita Alexander

Suplente

Dra. Esperanza Colmenares Zepeda

D.G.T.I. Martín Vivanco Vargas

Director de la Facultad de Contaduría
Y Administración

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca
Piña

Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre de 2020
México.

RESUMEN

Antes de hacer la pregunta ¿Por qué la gestión del conocimiento?, cabe resaltar que en la actualidad se vive en la era del conocimiento, y por tal razón es importante realizar una introspección hacia el capital más valioso, que son las personas y lo que saben; puesto que las instituciones que aprenden constantemente son las que cumplen sus objetivos de manera oportuna; por lo expuesto anteriormente y la importancia que tiene en la actualidad el tema en mención, se tuvo la inquietud de realizar la presente investigación, que tiene por objetivo, conocer como impacta la gestión del conocimiento en la efectividad en una institución gubernamental; la cual se desarrolló en el municipio de El Marqués, cuyo interés surge al tomar en consideración la interrogante de saber si el conocimiento tacito de los trabajadores es aprovechado en beneficio de la institución, y además que existe rotación de personal cercana al 70% por cambios de administración cada 3 años. En el presente trabajo se eligió el método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional, por así convenir a la presente investigación; para la recolección de los datos se optó por una muestra no probabilística conformada por 34 trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta de escala tipo Likert ordinal, en la que se obtuvo como resultado un 79% de correlación entre la gestión del conocimiento y la efectividad, considerada como alta. Los resultados mostraron que actualmente existe desconocimiento del tema en la institución en estudio, por lo que se propuso a manera de plan estratégico, acciones que contribuyan a generar una cultura de aprendizaje organizacional y de colaboración, para incrementar las competencias individuales e institucionales, y de esta manera se permita entrar a una verdadera etapa de gestión del conocimiento en el Municipio de El Marqués, la cual impactará en los resultados de manera efectiva.

(Palabras clave: gestión del conocimiento, aprendizaje, municipio el marqués, efectividad)

SUMMARY

Why knowledge management? Before asking this question it is important to emphasize that today we live in the age of knowledge and, for this reason, it is relevant to create insight towards the most valuable capital, which are people and what they know. This research was carried out due to the fact that the institutions which are constantly learning are those that meet their objectives in a timely manner, as well as the importance of the topic in question today. The objective of this study is to know how knowledge management impacts effectiveness in a government institution. This was developed in the municipality of El Marqués, which interest arises when considering the question of knowing if the tacit knowledge of the workers is used for the benefit of the institution, in addition to a staff turnover of close to 70% due to changes in administration every 3 years. A non-experimental, fieldwork, descriptive, cross-sectional, and correlational research was chosen for this study due to its suitability; a non-probability sample was selected for data collection formed by 34 workers, to whom a survey was applied with the Likert type ordinal scale, having as a result a 79% high correlation between knowledge management and effectiveness. The results have proven the current lack of knowledge regarding this topic at the studied institution; therefore, actions which contribute to the creation of an organizational learning and collaboration culture were proposed as the strategic plan, in order to increase individual and institutional competencies and, consequently, to enable the input of a proper knowledge management stage at the municipality of El Marqués, which will be reflected effectively in the results.

(Keywords: knowledge management, learning, municipality of El Marqués, effectiveness)

DEDICATORIA

Quiero expresar mi gratitud a Dios principalmente, por brindarme la dicha de saber que el conocimiento es el valor máspreciado en los seres humanos; por la inquietud de aprender día con día y saber que entre mas conocimiento se tiene, existe más por aprender.

A mi madre, quien es el motor de mi motivación a superarme cada día, y por ser una madre ejemplar, incansable, quien me ha enseñado a no rendirme y a luchar por mis objetivos.

A mis sobrinas Hannah y Zoé, por ser una fuente de inspiración para alcanzar mis proyectos y lograr ser un ejemplo para ellas.

A mi familia, puesto que han sido la base de mi formación profesional; con cariño a mi padre, que desde donde se encuentre, se el gusto que le daría saber que un objetivo mas se cumplió.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores, por ser mis mentores y coaching en esta etapa, por haber sido fuente de información y conocimiento para mi desarrollo personal y profesional.

A mi alma mater, la Universidad Autónoma de Querétaro, que siendo partícipe de este reconocimiento que ha otorgado recientemente la revista Expansión, del octavo lugar a nivel nacional en MBA; me siento orgulloso de ello.

A la Doctora Ma. Luisa Leal García, por su apoyo, entusiasmo, y calidad de persona, pero sobre todo por guiarme en este proceso de elaboración de mi tesis y titulación.

A la Maestra Ma. Elena Diaz Calzada, por ser mi directora de tesis.

Al regidor Jose Guadalupe García Ramirez, por su apoyo incondicional que me ha brindado en el municipio de El Marqués.

A mis compañeros en la universidad, por permitirme compartir con ellos aprendizajes, enseñanzas, felicidad y experiencia.

ÍNDICE

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	v
Índice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Antecedentes	4
2.1.1. Gestión del Conocimiento	4
2.1.2. Efectividad en el trabajo	11
2.2 Investigaciones relacionadas	18
3.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	27
4.- CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	34
4.1 Justificación	34
4.2 Planteamiento del problema.	34
4.3 Objetivos.	36
4.3.1 Objetivo General	36
4.3.2 Objetivos específicos.	36
4.4 Definición del Universo.	36
4.5 Tamaño y tipo de la muestra.	36

4.6 Definición de las Variables	37
4.7 Hipótesis	38
5.- METODOLOGÍA	39
5.1 Diseño del estudio.	39
5.2 Tipo de estudio o investigación.	39
5.3 Instrumento	41
5.4 Procedimiento	42
5.5 Procesamiento de la información.	44
6.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN	45
6.1 Características de la muestra.	45
6.2 Resultados de la variable gestión del conocimiento.	51
6.3 Resultados de la variable efectividad.	58
6.4 Comprobación de hipótesis.	65
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	68
REFERENCIAS.	75
APÉNDICE.	78

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Organigrama del municipio.	32
Figura 2 Genero de los encuestados.	55
Figura 3 Edad de los encuestados.	55
Figura 4 Estado civil de los encuestados	56
Figura 5 Nivel de estudios de los encuestados.	56
Figura 6 Nivel socioeconómico de los encuestados.	57
Figura 7 Dependientes económicos de los encuestados.	57
Figura 8 Antigüedad en la institución.	58
Figura 9 Antigüedad en el puesto.	58
Figura 10 Puesto de los encuestados.	59
Figura 11 En que dependencia laboral	59
Figura 12 Conocimiento del termino gestión del conocimiento.	60
Figura 13 Se cuenta con manuales de procedimiento.	61
Figura 14 Análisis de capacitación.	61
Figura 15 Las capacitaciones mejoran el desempeño.	62
Figura 16 Las capacitaciones son efectivas.	63
Figura 17 El conocimiento se comparte entre los trabajadores.	63
Figura 18 Se toma en cuenta las aportaciones de los trabajadores.	64
Figura 19 Se reconocen los logros de los trabajadores.	64
Figura 20 Se promueve la creación del conocimiento.	65
Figura 21 Se aprende de otras dependencias.	65
Figura 22 El conocimiento es puesto a disposición de todos.	66

Figura 23	Se utilizan tecnologías de información para capacitación.	66
Figura 24	La institución cuenta con recursos para gestionar conocimiento.	67
Figura 25	Obstáculo para implementar la gestión del conocimiento.	67
Figura 26	Se difunden los objetivos de la institución entre el personal.	68
Figura 27	Difusión de misión y visión.	68
Figura 28	Se utiliza el término trabajar por objetivos.	69
Figura 29	Se miden los objetivos.	69
Figura 30	Se mide el desempeño de los empleados.	70
Figura 31	Ascenso por buen desempeño.	70
Figura 32	Entrega de reconocimientos por buen desempeño.	71
Figura 33	Felicitación de parte de los usuarios.	71
Figura 34	Se fomenta el trabajo en equipo.	72
Figura 35	Se toma en cuenta las opiniones.	72
Figura 36	Se informa sobre las metas.	73
Figura 37	Están definidas las funciones.	73
Figura 38	Se priorizan actividades de urgencia.	74
Figura 39	Se utiliza el cronograma de actividades.	74
Figura 40	Correlación de variables conocimiento y efectividad.	75

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

1. INTRODUCCIÓN

“Nunca antes habíamos tenido tanta información y tan poco conocimiento”

George Steiner

"Si se aplica el conocimiento a tareas que ya sabemos cómo hacer se llama productividad, si aplicamos el conocimiento a tareas que son nuevas y diferentes se llama innovación"

Drucker.

Es bien sabido que la Administración pública se rige por las demandas y necesidades de los ciudadanos, a quienes se les debe brindar servicio y atención de calidad de manera satisfactoria. Partiendo de este supuesto, los gobiernos deben de optar por nuevas estrategias y mirar al interior de la institución, pero principalmente enfocadas en su recurso más importante, que es el recurso humano. Esto obliga a las instituciones a plantear nuevas formas de trabajar, analizando cuales son los activos intangibles con los que cuenta actualmente, en los rubros de información, conocimiento, y sobre todo de talento humano; para buscar mecanismos y llevar acabo una gestión eficiente de estos recursos.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar la relación existente entre la gestión del conocimiento y su impacto en la efectividad en el municipio de El Marqués, Qro.

La relevancia de esta investigación parte de que la administración pública municipal en el marqués sustenta su actividad con base en el conocimiento, por los servicios y atención que brindan a la ciudadanía, además existe una rotación de personal cercana al 70% cada 3 años por cambio de administración; por lo que es importante que exista un

mecanismo para atraer, organizar, y aprovechar el conocimiento tácito de los trabajadores en beneficio de la Institución y de las siguientes generaciones de empleados, que contribuya a generar una cultura de aprendizaje organizacional y de colaboración, e incrementar las competencias individuales e institucionales, logrando así que los trabajadores sean mas efectivos en sus funciones.

Dentro del primer capítulo: Marco teórico, se define la gestión del conocimiento, y la importancia que actualmente cobra este tema en las instituciones; además se citan definiciones de algunos estudiosos del tema. El capítulo concluye mostrando algunas investigaciones existente y relacionadas con la gestión del conocimiento y efectividad, realizadas en el extranjero y en nuestro país, resaltando lo mas trascendental.

Con lo que respecta al segundo capítulo: Descripción de la institución, se hace mención brevemente de la organización donde se realizó la investigación, en el caso de la presente investigación fue en el Municipio de El Marqués, Qro; se plasma un panorama general de las características del centro de trabajo, y se menciona desde su organigrama, misión, visión, valores, objetivos, etc.

El tercer capítulo: Características de la investigación, se comenzó por describir la justificación principal del por que se decidió investigar este tema en la institución antes mencionada, se plantea el objetivo principal, y el problema de investigación al tiempo de mencionar la hipótesis del trabajo.

En el capítulo cuarto: Metodología, se menciona que fue una investigación de tipo no experimental y descriptivo, puesto que solo se recoge información de manera independiente sobre las variables gestión del conocimiento y efectividad, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas, y correlacional por que se analiza el grado de relación que existe entre las variables mencionadas; es de campo por que se llevo a cabo

en el Municipio de El Marques; se considera transversal puesto que se realizó una investigación sobre las variables, conocimiento y efectividad en un momento dado únicamente, es decir, en el momento que se recaba la información a través de las encuestas.

Y, finalmente en el capítulo quinto: Resultados y Discusiones: se presentan los gráficos correspondientes con su debida interpretación y explicación de los mismos, una vez codificado la información de los cuestionarios aplicados, y de esta manera dar a conocer la posición actual que guarda la empresa frente a la gestión del conocimiento; como apartado final, se emiten las recomendaciones y sugerencias a manera de cursos de acción o estrategias y mecanismos a seguir para lograr una adecuada efectividad en el municipio de El Marques, Qro.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En este apartado se presenta información relacionada con la gestión del conocimiento, y la efectividad en las instituciones, principalmente se hace énfasis en diversas definiciones de los términos antes mencionados y algunas contribuciones de diversos autores para ver la importancia que tiene en la actualidad dicho tema.

2.1.1. *Gestión del Conocimiento*

En las organizaciones privadas la gestión del conocimiento proporciona una ventaja competitiva cuando se mejora la calidad de los productos y servicios, los procesos de innovación, aumenta la productividad y, en consecuencia, aumenta la rentabilidad y el rendimiento con respecto a los competidores. En el sector público, el propósito va más allá de la mejora en el desempeño organizacional y se extiende al tratamiento de los temas relevantes para la sociedad, con un mínimo de recursos y tiempo, como lo señala Figueiredo (2005).

Por lo tanto, para Leocadio y Santos (2008) las organizaciones públicas son presionadas por los ciudadanos y el uso eficaz de los recursos escasos. La gestión del conocimiento trae nuevas opciones y prácticas para hacer que la administración pública sea más eficaz y mejorar la sociedad a la que sirve.

Hablar sobre la gestión del conocimiento en el ámbito de la administración pública es, sin duda, una gran innovación que necesita ser ampliado a otras áreas de la organización del conocimiento para que sea capaz de adaptarse a los cambios ambientales en el momento (Choo, 2003).

A mediados de los 90, las iniciativas de Gestión del Conocimiento y su importancia aumentan; gracias, en parte a Internet, crece el número de conferencias y seminarios, así como las organizaciones enfocadas hacia la gestión de los recursos del conocimiento para lograr ventajas competitivas. La Gestión del Conocimiento se convirtió en un término empresarial hacia 1991, (Bueno, 1999)

Peter Drucker (2004) es uno de los primeros en señalar la importancia que la información y el conocimiento estaban adquiriendo en la sociedad y en la economía y hacia 1960 hace referencia a trabajo del conocimiento y trabajadores del conocimiento. Afirma que se está entrando en la sociedad del conocimiento en la cual el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales (la tierra), ni el trabajo, sino que es y será el “conocimiento”. Asimismo, afirma que en esta nueva sociedad los “trabajadores del conocimiento ejecutivos instruidos que deben asignar sus conocimientos a usos productivos” jugarán un papel central. Los trabajadores instruidos serán dueños de sus conocimientos y se los podrán llevar donde vayan.

Introduce el concepto “*Knowledge workers*” (*trabajadores del conocimiento*) y da gran importancia a las personas dentro de las organizaciones. Define a los trabajadores del conocimiento como individuos que aportan su propio conocimiento profesional (previamente adquirido) a su trabajo, incluye a todos aquellos que poseen y utilizan el conocimiento en su trabajo entre los cuales podemos mencionar ingenieros, economistas, médicos, albañiles, entre otros. De acuerdo con su definición incluye a todos los obreros fuera de la línea de montaje. Al igual que los trabajadores manuales realizan trabajos mecánicos y repetitivos, pero se diferencian de los primeros en que su tarea requiere conocimiento teórico.

Sostiene que los trabajadores del conocimiento son indispensables en la organización ya que si se van se llevan consigo conocimientos que solo ellos poseen. Son considerados como un activo fijo de la empresa y como tal debe cuidarse y no controlarse.

Otros autores como Castells (1999) afirman que hablar de sociedad de conocimiento implica una sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de la información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, la generación de conocimiento y las tecnologías de la información.

Riesgo González (2006), señala que la evolución del concepto “Gestión del Conocimiento” está marcada por cuatro etapas denominadas: Orientación hacia la información, Enfoque centrado en el cliente, Enfoque hacia la interacción y Enfoque sobre las personas.

- Orientación hacia la información y los resultados: comienza en los años 1990, hasta 1995, se encuentra caracterizada por un enfoque hacia las tareas de productividad y la reingeniería de procesos, uso de las TIC para lograr la eficiencia, énfasis en las teorías de aprendizaje, inicio del movimiento de medición de intangibles.
- Enfoque centrado en el cliente: va desde los años 1995 a 1999, se caracteriza por una explosión de las www en todo el mundo, análisis de cómo afianzar lo que sabemos sobre nuestros clientes para servirlos mejor, se cuestiona la utilidad de los datos y se hace una distinción entre información y conocimiento.

- Enfoque hacia la interacción: años 1999 a 2001, bases de investigaciones colaborativas, cómo crear y compartir conocimientos juntos.
- Enfoque sobre las personas: desde al año 2001 hasta la actualidad, la llave para abrir el valor del conocimiento son las personas, mercados de ideas, capital social, organizaciones enfocadas hacia los conceptos.

Cuando se habla de gestión del conocimiento y su aplicación en las organizaciones no podemos dejar de considerar las aportaciones de Michael Polanyi, Peter Drucker, Peter Senge, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, Sveiby y Davenport,

Michael Polanyi (1958, citado por Sveiby1994) trata de como el ser humano adquiere y usa el conocimiento, define al conocimiento como una actividad que puede ser descrita mejor como proceso de conocer ya que prefiere hablar de adquisición del conocimiento más que de tener conocimiento.

Para la transferencia del proceso de conocer identifica tres mecanismos sociales tácitos: la imitación, la identificación y el aprendizaje por la práctica. Estos son mecanismos directos ya que los hechos, reglas, datos, se transfieren sin previo almacenamiento en un medio. El receptor reconstruye su versión directamente del conocimiento del emisor.

En cada actividad hay dos niveles diferentes o dimensiones del conocimiento, las cuales se complementan entre sí:

- Sobre objeto o fenómeno que está en foco, conocimiento focal.
- Conocimiento utilizado como herramienta para manejar o mejorar la interpretación de lo observado (lo que está en foco), conocimiento tácito.

Uno de los conceptos centrales de esta teoría es la *tradicición*, un sistema de valores fuera del individuo, abarca creencias, hábitos, leyendas, prácticas o usos, valores que no pertenecen al individuo sino a su entorno social. Por lo cual sostiene que el conocimiento no es privado sino social, se mezcla con la experiencia de la realidad del individuo.

Muchos autores posteriores a Polanyi han usado su concepto de tradición asimilándolo a cultura de una organización y explicando así la transmisión de conocimiento dentro de una organización basándose en relaciones jerárquicas entre individuos.

El aporte más importante de Peter Senge (1992) al paradigma de la gestión del conocimiento es el concepto de Organización Inteligente, las define como organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear resultados que realmente desean, con un gran compromiso con el aprendizaje, utilizando tecnologías de la información como herramientas facilitadoras, el trabajo es democrático y tienen una estructura integrada. Son instituciones que aprenden continuamente y que mediante dichos aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los cambios del entorno en el cual operan.

Las cinco disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes son: Pensamiento Sistémico, Modelos Mentales, Dominio Personal, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo.

Nonaka y Takeuchi (1995) definen los conceptos de conocimiento tácito y explícito y el proceso de creación del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento.

Polanyi (1958, citado por Sveiby, 1994) al considerar que el conocimiento tácito está asociado con la experiencia y es difícil de medir y explicar. A su vez, define el conocimiento explícito como *formal y sistemático*.

Según Nonaka & Takeuchi, (1995) proponen una Teoría para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, cuyo conocimiento lo definen como "creencia verdadera justificada" (p.21) para reflejar el conocimiento actual en el que se enmarca la existencia del mismo. Esta creación de conocimiento organizacional se definió como "... 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). existen cuatro modos posibles de interacción o conversión entre las distintas categorías o tipos de conocimiento: socialización, combinación, exteriorización e interiorización, las cuales se desarrollan en la llamada Espiral del conocimiento.

- Tácito a Explícito: (Socialización) es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones.
- Explícito a Explícito: (Combinación) es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos que producen conocimiento explícito.

- Tácito a Explícito: (Exteriorización) es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, supone hacer tangible, mediante el uso de metáforas, conocimientos de por sí difíciles de comunicar.
- Explícito a Tácito: (Interiorización) es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Sveiby (1996) tiene una visión práctica en lugar de teórica sobre conocimiento, lo que le ha permitido desarrollar herramientas para la gestión y medición del mismo. Define la Gestión del Conocimiento como el arte de crear valor a partir de los activos intangibles. Destaca las virtudes de las Organizaciones Inteligentes describiéndolas como organizaciones adaptadas totalmente a sus clientes, que tratan a los mismos individualmente, sin forzarlos a que se adapten al producto desarrollado, sino adaptando el producto a sus clientes. El personal clave de estas organizaciones, que es el que posee el conocimiento, tiende a ser muy competente, con mucha formación y/o experiencia profesional.

Sostiene que para determinar si una organización es una Organización Inteligente hay que ver como gestiona sus activos, su personal clave, y sus clientes, cómo los atrae y como adapta su capacidad de resolución de problemas a las necesidades de los mismos.

Davenport y Prusak (2000), presentan especial atención a la distinción entre datos, información y conocimiento, tratando de mostrar cómo se produce el tránsito de datos a información y de información a conocimiento, mediante un mecanismo de adición de valor, que los hace evolucionar.

Domínguez (2008), concuerda con Drucker (2004) al hacer referencia al surgimiento de la denominada sociedad del conocimiento, privilegiando el valor del conocimiento como recurso principal y estratégico. Señala que la sociedad empezó a experimentar una serie de cambios que han venido revolucionando e influenciando diferentes aspectos en el nivel económico, cultural y tecnológico. Detalla el desarrollo creciente de las TIC, la globalización y el incremento significativo de avances científicos y tecnológicos como factores que posibilitaron el surgimiento de dichas transformaciones.

2.1.2. Efectividad en el trabajo

Drucker (1967), Considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX es la persona a seguir para tomar sus ejemplos como base de nuestro accionar en los negocios.

Además es el autor del libro “The Effective Manager” y menciona las diferencias entre:

- **Eficiencia:** Es hacer bien las cosas, es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con cómo se hacen las cosas.
- **Eficacia:** Es hacer las cosas correctas, esto es, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con qué cosas se hacen.

- Efectividad: Es hacer bien las cosas correctas, es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con qué cosas se hacen y con cómo se hacen esas cosas.

Drucker (1967) menciona por consiguiente *“la efectividad es la suprema prioridad, por exigencias de la propia organización. Y mas aun, por que es el instrumento de que se vale el ejecutivo para actuar y realizar”*(p. 29).

El mayor problema que afecta a los directivos

Lo que más preocupa a los directivos que conozco es la falta de tiempo. La explicación a este problema es que el tiempo del directivo, en muy buena medida, depende y le pertenece a otras personas como los jefes, los clientes, las reuniones y, en general, tiene que ver con lo que implica hacer parte de una organización. Peter Drucker hace más de cuarenta años señaló las claves para superar este problema. Veamos algunas pautas que podemos aprender de Drucker sobre la efectividad personal.

Drucker (1967) señaló que el mayor secreto de la efectividad consiste en la concentración. Para él, un buen directivo debe hacer primero las cosas principales, es decir, sus dos o tres prioridades pero nunca hacer todo al tiempo. Esto se debe a que el tiempo personal es un recurso escaso y no escalable. Por esta razón, es necesario aprender a enfocarse en unas pocas áreas o temas primordiales; establecer prioridades y respetar el orden de realización de las decisiones. Por ejemplo, Steve Jobs creía que la principal tarea de un directivo era como la un jardinero que debía podar de manera permanente sus productos, objetivos e iniciativas. De igual modo, la filosofía popular, a este respecto, nos enseña: “el que mucho abarca, poco aprieta”.

Además Drucker (1967) comenta que *la efectividad, en otras palabras es un hábito, o sea, una suma de acciones repetidas. Y cualquier practica puede ser asimilada (p.31)*

Según Covey (1989) En su aclamada obra, el MBA por la Universidad de Harvard y doctor en Historia por la Universidad de Brigham Young recopila siete hábitos de trabajo personal y profesional para ser más eficientes:

Ser proactivo: Se trata de asumir la responsabilidad de la propia vida y desarrollar una respuesta consciente ante cada situación, que sea acorde con los principios y valores individuales y no con las circunstancias o factores externos del caso concreto. Cada situación nos permite actuar con libertad y, habitualmente, se nos brinda la oportunidad de elegir aquella opción, que nos producirá los resultados más positivos. “Esta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino”.

Empezar con un Fin en la mente: Establecer una visión sobre nuestros objetivos nos ayuda a que nuestras acciones posteriores estén encaminadas a la consecución de metas realmente significativas, y que den sentido a la vida. “Si tu escalera no está apoyada sobre la pared adecuada, cada paso que des, te llevará al lugar equivocado”, ejemplifica el experto en liderazgo. Por ello, dentro de los hábitos de trabajo, el autor recomienda reflexionar sobre el propósito y, posteriormente, llevar a cabo el fruto de dicha reflexión.

Poner Primero lo Primero: En un entorno laboral altamente estresante, lo urgente roba protagonismo a lo verdaderamente importante, alejándonos de nuestro propósito personal y profesional. Debemos analizar las prioridades de forma reflexiva, separando

lo que realmente es importante de lo que no lo es . Éste es uno de los hábitos de trabajo que facilitará su liderazgo personal.

Pensar Ganar-Ganar: rechaza la idea de que el ámbito empresarial es un entorno donde es imprescindible que para ganar, alguien tenga que perder. Al contrario, compartiendo los objetivos y llegando a consensos equilibrados se puede lograr el bien común. “Mucha gente piensa en términos duales: o eres amable o eres duro, pero en una estrategia Win to Win se necesitan ambas cosas”.

Buscar Primero Comprender y después Ser Comprendido: Solo mediante el respeto que produce aplicar esta conducta se puede conseguir el acuerdo del hábito anterior. En las interacciones humanas, la comunicación es clave, pero, para que sea efectiva, es necesario practicar en primer lugar la escucha activa, para después poder elaborar una respuesta asertiva que nos permita ser también comprendidos por los demás y, de esta forma, construir relaciones constructivas.

Sinergizar: Otro de los hábitos de trabajo que se refiere a “cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad”. La suma de diferentes perspectivas produce una solución más efectiva e innovadora que cualquiera de las ideas individuales, por lo que es importante practicar el trabajo en equipo.

Afilarse la sierra: Somos seres en constante evolución y, por ello, el último de los hábitos de trabajo es desarrollar una renovación continua, tanto física y mental como espiritualmente. Es el único modo para equilibrarnos como personas y poder aplicar las siete recomendaciones para ser efectivos en nuestros roles.

Beneficios de la efectividad en la empresa

Como señala Covey (1989) “*las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Por esta razón, el desarrollo de estos hábitos a nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional*”.

En concreto, una organización constituida por personas que practican los siete hábitos de trabajo obtiene las siguientes ventajas:

Determina de forma proactiva cuál será su rumbo estratégico.

- La misión de la organización es asumida como propia por los empleados.
- Los empleados tienen la capacidad para prevenir o solucionar los problemas en su origen.
- Las iniciativas *Win to Win* están alineadas con esta misión organizacional.
- Dispone de sistemas de comunicación para conocer cuáles son las necesidades, perspectivas, demandas, opiniones, etc. de los *stakeholders*.
- Disfruta de unos excelentes niveles de cooperación entre profesionales y departamentos.
- Invierte en la renovación de la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:
- Dimensión física, es decir, las personas, las instalaciones y la tecnología.
- Dimensión espiritual, referida al compromiso con los valores y principios que guían a la compañía.
- Dimensión intelectual, entendida como la apuesta por la capacitación y el aprendizaje continuo del capital humano.
- Dimensión social, contribuyendo a la mejora de todos los grupos de interés, desde los empleados hasta la sociedad.

En todas las organizaciones para saber y medir si realmente se están cumpliendo las metas y objetivos, es necesario medir y monitorear su grado de efectividad en sus funciones, ya que largar de este terminal efectividad peque considerarlo como requisito previo para que cumpla sus metas organizacionales y departamentales.

March y Sutton(1997), mencionan y define a la efectividad de un organización *como el grado en el que un organizaciones es capaz de lograr sus metas.*

Sin embargo, la descripción y medición de la efectividad plantea problemas. En primer lugar no está claro si puede decidirse sobre un conjunto único de metas o siquiera lograr consenso sobre un conjunto múltiple de metas para una organización (Brown, 1994). En segundo lugar, Tampoco está claro a donde ir ni a quién recurrir para identificar metas o procurar consenso.

(Dunhan y Smith, 1985, Cannolly, Conlon y Deutsch, 1980). A través de su modelos de satisfacción de la efectividad la definen como el grado en el que una organización logra responder satisfactoriamente a las demandas y expectativas de sus constituyentes estratégicos, entendiendo por constituyentes aquellos individuos que tienen una importancia vital para la organización (trabajadores, clientes, usuarios, accionistas, etc.). Es un modelo muy útil cuando los constituyentes tienen gran influencia sobre lo que hace la organización o cuando las acciones de ésta son reactivas a las demandas de los constituyentes. Debemos tener en cuenta que la importancia de los constituyentes varía mucho de unas organizaciones a otras. Los objetivos de tina organización pueden estar marcados por grupos que tienen determinados intereses externos o internos y otra organización, por contra, puede ser más autónoma en sus actividades.

Como dice (Steers 1977). "es muy conveniente considerar la efectividad en términos de procesos en lugar de estados finales". De esta forma una organización efectiva es aquella que no tiene tensiones internas, donde sus miembros están completamente integrados en el sistema, cuyo funcionamiento interno es fácil merced a la confianza y benevolencia hacia las personas que allí trabajan, donde la comunicación es fluida tanto horizontal como verticalmente, etc. En suma, una organización efectiva es la que se acerca lo más posible al Sistema 4 de Likert. Es un modelo apropiado cuando los procesos internos de una organización están estrechamente relacionados con sus tareas primarias o con lo que produce. Así, un flujo de información fluido pero que es irrelevante para las tareas de la organización no puede considerarse como indicativo de la efectividad.

Cameron (1981) para este autor, en el modelo de objetivos, una organización puede ser inefectiva aunque cumpla los objetivos marcados si estos son muy bajos, equivocados o nocivos de alguna forma. En el modelo de recursos, una organización, especialmente las de carácter productivo, puede considerarse efectiva siempre que no exista un fuerte competidor en el mercado y pueda así lograr los recursos apropiados y, a la inversa, puede ser inefectiva aunque tenga capacidad para adquirir recursos y sea altamente competitiva. Siguiendo el modelo de procesos, una organización puede ser juzgada como efectiva aún cuando su "salud" interna sea baja (pobre comunicación, frecuencia de conflictos, mala integración de los miembros, etc.), y también puede ser considerada como inefectiva a pesar de que sus procesos internos sean muy adecuados. Por último, una organización puede señalarse como efectiva ignorando a los constituyentes de esa organización.

2.2. Investigaciones relacionadas

Pérez (2016) presenta un trabajo de gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas en la universidad de Guanajuato, mismo que ha sido parcialmente presentado en distintos foros académicos, como lo fue el 16th European Conference on Knowledge Management (Udine, Italy. 2015), Mitre-Hernández, H. A., Mora-Soto, A., López-Portillo, H. P., & Lara-Álvarez, C. (2015). Y como Ponencia en el International Research Society for Public Management, 20th Annual Conference, Hong Kong 2016, Pérez López-Portillo, H., Vázquez González, E. R. & Romero-Hidalgo, J. R. (2016).

En el cual ha logrado su objetivo, conocer los factores, sus componentes asociados y los beneficios percibidos con respecto a la gestión del conocimiento en las Organizaciones publicas. del análisis de los resultados se han generado algunas recomendaciones para potencializar el éxito de las iniciativas de GC en la esfera pública. Los acelerados cambios en la sociedad y el avance en las TIC nos conminan a adoptar estrategias de gestión más inteligentes y efectivas que se transformen en beneficio de la sociedad en su conjunto.

Pérez Rodríguez y, Coutín Domínguez A. (2005) Presentan en ciudad de la Habana, *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*, en el que exponen un conjunto de elementos teóricos conceptuales relacionados con el tema gestión del conocimiento, algunos antecedentes del surgimiento de esta nueva forma de gestión, las condiciones necesarias en la cultura empresarial para desarrollar este proceso con éxito, así como algunas de las herramientas útiles para su implementación en las organizaciones, en el cual logran y plantean las siguientes recomendaciones de su investigación a manera de conclusión.

1. El desarrollo de Internet y de las intranet, ha viabilizado el intercambio de información y la comunicación interpersonal en las organizaciones, ha incrementado la necesidad de gestionar estos recursos como sus propias herramientas de trabajo, al mismo tiempo han potenciado el trabajo organizacional, han facilitado la creación de nuevos productos y servicios, mejorar los existentes y adicionar valor a las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo.
2. Las concepciones sobre los recursos Humanos han variado, su tratamiento también debe variar en función del papel protagónico que desempeñan dentro de la organización, sin el individuo no hay organización posible.
3. Los recursos humanos actualmente constituyen el recurso fundamental de las organizaciones, al ser portadores de conocimientos, capacidades, habilidades, etc., que posibilitan a la organización ocupar una posición, ventajosa o no, en el mercado.
4. El trabajo de gestión del conocimiento persigue, en todo momento, incrementar valor y propiciar que los productos y servicios aumenten la satisfacción de los clientes.
5. La gestión del conocimiento es una nueva técnica de gestión organizacional que involucra y compromete a todos sus individuos.
6. La gestión del conocimiento supone trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, etc. que generen una nueva cultura en la organización, que facilite compartir todos los tipos de conocimientos que conlleven a realizar las metas y objetivos de la organización de la forma más eficaz posible.

7. Existe un conjunto de herramientas que varían mucho en cuanto a sus objetivos y calidad, por esta razón es necesario estudiarlas antes de implementarlas en la organización. Algunas de ellas son productos comerciales que independientemente a lo comentado en esta exposición deben estudiarse a la hora de decidir su utilización.
8. Las herramientas juegan un papel importante en el desarrollo de la gestión del conocimiento, sin embargo es necesario resaltar que su verdadero impacto depende de cuan profunda sea la cultura de la organización en materia de gestión del conocimiento.
9. La gestión del conocimiento requiere nuevas formas de cultura empresarial que faciliten el compartir y el generar nuevos conocimientos entre todos sus integrantes, sin distinción de niveles jerárquicos tradicionales.
10. La cultura de la organización es el elemento clave de toda organización, de ella depende el éxito de cualquier acción que se pretenda acometer en el tema de la gestión del conocimiento.

Universidad EAN Colombia (2007), En la universidad de la escuela de administración de negocios en Bogotá, realizaron un estudio que lleva por nombre *la gestión del conocimiento como fuente de innovación*. En este artículo se describen algunos aspectos que afectan la gestión de conocimiento y su acción como fuente generadora de procesos de innovación en las organizaciones. Se inicia con la exploración de las acciones que se deben llevar a cabo para poner en marcha una estrategia de gestión del conocimiento; luego, se describen algunas de las barreras para una efectiva adquisición, comprensión y utilización de este conocimiento en las organizaciones, lo cual se complementa con un examen del proceso de transferencia

de conocimientos y la innovación en las empresas. Finalmente, se presenta una propuesta para utilizar la gestión del conocimiento como fuente de innovación.

SFP (2018) Crea un modelo de gestión del conocimiento para implementarlo en dependencias de gobierno federal el cual lleva por nombre, Modelo de gestión del conocimiento aplicable en las instituciones de la administración pública federal, mismo que tiene como objetivo lo siguiente: El modelo de GC para la APF contiene los elementos más relevantes de este proceso, servirá como marco de referencia para las instituciones, con el fin de comprender y abordar la GC en el sector público, para el diseño de estrategias basadas en la creación y utilización de conocimiento, generar una cultura de aprendizaje organizacional y de colaboración, así como promover un entendimiento común, resultando en la creación de competencias individuales y organizacionales y la generación de valor que contribuya a los objetivos institucionales. El modelo es considerado como un punto de partida para elaborar un marco específico de acuerdo a las particularidades de cada institución.

Su Propuesta esta basada en los autores Nonaka y Takeuchi (1995), en el que es preciso abordar la conversión del conocimiento como un fenómeno inherente a todos los procesos de la gestión del conocimiento, antes de lograr un conocimiento organizacional, es necesario fomentar el conocimiento tácito personal, para luego realizar la conversión que recorre, en espiral, el ciclo:

- Socialización: tácito → tácito.
- Externalización: tácito → explícito.
- Combinación: explícito → explícito.
- Internalización: explícito → tácito.

Peluffo M. y Catalán E. (2002) Presentan un trabajo de investigación realizado en Santiago de Chile, en el que se hace mención del objetivo principal que fue construir un marco de referencia que permitiera comprender y abordar la Gestión del Conocimiento en el sector público para el diseño de estrategias de desarrollo basadas en la creación y utilización de conocimiento. El punto de partida es, por tanto, la visualización de este recurso como estratégico y significativo en cualquier planteamiento orientado al desarrollo sustentable. El trabajo está dividido en cuatro capítulos. En el primero de ellos se define el marco teórico que da soporte y explica la necesidad de abordar la Gestión del Conocimiento como mecanismo de acción. En el segundo capítulo se presentan los sistemas de Gestión del Conocimiento y la forma en que éstos han evolucionado en los casos en que se ha aplicado. En el tercer capítulo se definen los procesos de la Gestión del Conocimiento que responden a cómo implementar esta práctica en las organizaciones. Finalmente, en el cuarto capítulo se describe las principales herramientas usadas en los procesos definidos previamente.

Carbonell J. (2016) Realizó una investigación en España, para comprender qué es y cómo se implanta un modelo gestión del conocimiento en una organización, es el objetivo de este artículo, y para ello revisa los fundamentos del concepto y su interrelación con otros modelos de gestión existentes. El análisis de los flujos de conocimiento y el paso de los flujos informales a otros alineados con los objetivos estratégicos de la organización, la reflexión en torno al valor que aporta la gestión del conocimiento y la descripción de los pasos necesarios para implantar un sistema que lo facilite completan la aportación del autor.

Según los datos recogidos en la encuesta global sobre Gestión del Conocimiento realizada por Knoco a lo largo del año 2014, los principales beneficios de la gestión del conocimiento son los siguientes:

- Reducción del plazo para alcanzar el nivel de competencia óptimo por parte de nuevas incorporaciones.
- Reducción de costes operativos.
- Reducción de los plazos asociados a proyectos o ciclos operativos.
- Mejoras en el grado de satisfacción del cliente.
- Mejoras en los ratios de cierre de ventas. Mejoras en la seguridad.
- Incremento de las cuotas de mercado.

Nieto, S. F. J. (2007). Presenta una tesis doctoral que lleva por nombre “*La efectividad organizacional y la personalidad tipo A, en directivos de talleres aeronáuticos de la zona metropolitana del valle de México*”, en el que tuvo el propósito de determinar la relación existente entre la personalidad tipo A en los directivos de empresa con respecto a la efectividad organizacional en los talleres ahora náuticos pertenecientes a la zona del valle de México. Se estableció que el tipo de personalidad el directivo posee como característica particular de su profesión es determinante para el eficacia de la organización. Para lograr esto, se analizaron los factores que determinan la personalidad tipo A en el directivo Y se encontró en la competencia excesiva, el involucramiento en el trabajo, el miedo a la ansiedad y el fracaso, el cual mostró Como los directivos que poseen este tipo de personalidad son más eficaces. En efectividad organizacional se encontró que la producción, la eficiencia, la calidad, la flexibilidad y la satisfacción, son una medida de desempeño que permite lograr que la organización

cumpla las metas establecidas y puedan de esta manera competir y sobrevivir.

Cruz V. (2013), Presenta en su investigación que lleva por nombre “*Modelo de gestión para asegurar la efectividad del proceso de contratación pública, en Ecuador*”.

La cual propone un modelo de gestión que asegure el objetivo de la efectividad, sustentado en el marco teórico de la calidad total. Para ello, se analizó la situación de la contratación pública del país, determinándose primero, mediante una investigación secundaria, los resultados alcanzados por las instituciones del Estado en la fase precontractual. Se continuó con una investigación directa a través de encuestas a una muestra no probabilística, representativa de la población institucional del Sistema Nacional de Contratación Pública, para comprobar el tipo de gestión que realizan las principales entidades públicas en el proceso de contratación. El estado de situación de la gestión que se realiza en el país en materia de contratación pública, fue contrastado respecto a la evolución del marco teórico de la calidad producida las últimas décadas, y de la aplicación alcanzada en la administración pública de los países desarrollados y de la región. En este contexto y marco referencial, se elaboró como propuesta un modelo de gestión para la contratación pública, identificándose siete componentes fundamentales que intervienen transversalmente en el proceso de contratación pública (que integra las fases preparatoria, precontractual y contractual): liderazgo, normativa, recursos financieros, procesos, talento humano, sistema tecnológico, y sistema de seguimiento y resultados. Finalmente la tesis recoge las principales conclusiones que se destacan en el desarrollo del trabajo, respecto a los objetivos específicos planteados, y se formulan recomendaciones puntuales orientadas a impulsar la implementación del modelo propuesto en la gestión de la contratación pública del país.

Martínez, M. R.(2014). En la presente investigación se realizó un análisis acerca de los tipos de cultura organizacional y su relación con la efectividad organizacional en las pequeñas empresas constructoras de Puebla. A fin de caracterizar la cultura organizacional como sustento teórico, se analizaron diversos autores relacionados con el tema, para posteriormente considerar algunos aspectos que fueron medidos a través de la aplicación de un cuestionario con escala de Likert, a una muestra de 91 trabajadores administrativos de las mismas. El objetivo de la investigación fue conocer el tipo de cultura organizacional que prevalece en las pequeñas empresas constructoras en Puebla.

Por lo anteriormente expuesto, se puede mencionar que la cultura organizacional y la efectividad organizacional son dos variables presentes tanto en las organizaciones como en los individuos que laboran en ellas; en este sentido se plantea la siguiente pregunta central de investigación: ¿Qué tipo de cultura organizacional identifica a las pequeñas empresas constructoras de Puebla?: ¿Cuál es la influencia de las mismas en la efectividad organizacional? La investigación está dividida en tres grandes apartados; en el primero trata de los aspectos teóricos de la cultura organizacional, la efectividad organizacional y la pequeña empresa, en el segundo apartado presenta la metodología utilizada en el estudio empírico, en el tercer apartado se presentan los resultados y las conclusiones, así como la bibliografía utilizada.

Como resultado de la investigación se sugiere para que las pequeñas empresas constructoras analizadas, es fundamental crear y sostener una cultura orientada a la cultura adhocrática ello implica que: a) Los miembros deben tener espíritu emprendedor: b) Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo: c) La empresa estimula la iniciativa individual Por último, futuros trabajos podrían retomar esta investigación para abordar elementos que quedan pendientes de analizar, como los tipos

de cultura predominantes en el conglomerado de las micro, pequeñas y medianas empresas (mi pymes) y en cada sector específico de actividad. O bien, se podría revisar y discutir la relación que se estudio en esta investigación, tomando como unidad de análisis cada sector o el tamaño de las empresas (micro, pequeñas o medianas); así como añadir variables de control, como el género de los lideres.

Licare, P. A. Y Carhuacusma, B. M. (2018). Quienes realizaron trabajo de tesis que lleva por nombre “*Gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica*”. Cuyo objetivo de la investigación fue conocer la relación de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2016. Cabe mencionar que el tipo de investigación: responde a la modalidad de un estudio factible, desarrollado bajo los parámetros del enfoque de tipo Aplicada. Para la recolección de la información se empleó la técnica de la Encuesta, con su respectivo cuestionario de preguntas para conocer la relación entre las variables de estudio; el cual su aplicación estuvo dirigido al personal directivo que labora en ESSALUD Huancavelica.

En cuanto a la relación de la dimensión comunicación y la efectividad organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 84,0% que se tipifica como positiva fuerte, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos establece que la sociedad actual avanza hacia el desarrollo del conocimiento y su capacidad de renovación continúa como base de la competitividad y del liderazgo.

3. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

- Historia

El Marqués es un municipio del estado mexicano de Querétaro. Su cabecera es la población de La Cañada, la cual está conurbada y se considera parte de la Zona Metropolitana de Querétaro. La mitad del Aeropuerto Internacional de Querétaro se encuentra dentro de este municipio y la otra en Colón.

- Toponimia

El municipio del Marqués, recibe su nombre a la memoria de Don Juan Antonio de Urrutia y Arana, Marqués de la Villa del Villar del Águila, nacido en la Villa de Llanteno, Provincia de Álava, España, en 1670, y fallecido en la capital de La Nueva España, hoy México, D.F., el 29 de agosto de 1743. Es considerado como " El Benefactor Queretano por su aportación económica y supervisión en la construcción del magno acueducto de Querétaro, desde el pueblo de La Cañada, el 26 de diciembre de 1726, hasta la ciudad capital del Estado, el 17 de octubre de 1738.

- Geografía

Sus 787 km se encuentran al suroeste del estado, limita al este con Colón, al sur con Pedro Escobedo y Huimilpan, al oeste con el municipio de Querétaro y al norte con el estado de Guanajuato.

figura 1. Organigrama Municipio de El Marqués, Qro.



Fuente: Documento interno del Municipio El Marqués, Qro.(2020).

Como se aprecia en la figura 1, el organigrama está estructurado de tipo piramidal o lineal y con departamentalización por funciones, cabe hacer mención que la estructura piramidal es la más utilizada en las administraciones públicas municipales, por lo que, para su descripción narrativa generalmente se considera una numeración por índices y subíndices, por ejemplo:

- 1 Presidencia.
- 2 Secretaría del Ayuntamiento.
 - 2.1 Dirección de reglamentos.

Se observa que para el órgano de mayor jerarquía se le asigna el número 1, para el siguiente órgano se le asigna el número 2 y si éste tiene subordinados se les asigna 2.1, y así sucesivamente.

Se percibe que todas las decisiones de carácter general e importantes están regidas por el H. Ayuntamiento del Marques, siendo el órgano colegiado de representación popular depositario de la función pública municipal cuyo propósito será el de reunir y atender las necesidades colectivas y sociales dentro de sus respectivas jurisdicciones. (Ley Orgánica Municipal, 2001)

Posteriormente se muestra la autoridad del presidente municipal sobre todas las dependencias o áreas, que le reportan directamente sobre el actuar de las mismas, y cuya función primordial es cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en las leyes, reglamentos y decretos federales, estatales y municipales, y aplicar, en su caso, las sanciones correspondientes. (Ley Orgánica Municipal, 2001)

El siguiente nivel representado por las dependencias, jefe de gabinete, comisión de mejora regulatoria, secretaría adjunta, secretaria técnica y la secretaria particular, son dependencias de las que el ciudadano presidente se apoya para consultar y asesorarse sobre temas de importancia en el que es necesario tomar decisiones importantes que guíen el rumbo del municipio.

Continuando con el nivel de secretarías, me permito mencionar que son las dependencias encargadas de ejecutar las acciones encomendadas por el presidente, de acuerdo a los objetivos establecidos en el plan municipal de desarrollo.

Los órganos descentralizados o desconcentrados aunque están representados como el último nivel en el organigrama a manera de staff, y que tienen jerarquía menor que las

secretarías, reportan directamente al presidente, puesto que tienen un nivel de responsabilidad, también regidos en el plan municipal de desarrollo.

- Misión.

Concebimos que la razón de ser del gobierno municipal es en esencia Impulsar y promover acciones que impacten en la mejora del bienestar de la población del municipio, asimismo que dichas acciones propicien el crecimiento del potencial y del desarrollo local en su conjunto. Ello debe realizarse financieramente de forma responsable sin comprometer dicho bienestar y desarrollo futuro.

- Visión.

Pretendemos que al término de la administración 2018-2021 su evaluación sea de un gobierno que cumplió sus compromisos y sentó las bases para un desarrollo pleno y sustentable del Municipio y de todos sus habitantes.

- Valores.

Consideramos necesario que, además de las competencias técnicas que deben desarrollar todas las personas que integran la administración, es también fundamental en el funcionamiento correcto o pertinente del municipio en su conjunto, el que las interrelaciones entre el personal y en el desempeño del mismo, prevalezcan el conjunto de valores que en seguida se indican en términos de los estándares de comportamiento que deberán de existir en el conjunto de las dependencias y entidades del municipio.

El municipio de El Marqués cuenta con un conjunto de valores publicados en el Periódico Oficial La Sombra de Arteaga, de fecha 7 de julio de 2017. No se trata de desconocer avances logrados e iniciar nuevamente esfuerzos sobre algo ya trabajado. Se estiman pertinentes al caso, y por ello, se retoman dichos valores; la administración

2018-2021 los hace suyos y los incorpora en el presente documento a efecto de contribuir en su promoción y establecimiento como pautas de comportamiento que guíen las conductas y decisiones de todos los niveles de la estructura municipal y en al actuar que corresponda a cada una de las personas que integran el municipio.

Disciplina. El entrenamiento que corrige, moldea y perfecciona el trabajo y las actitudes del servidor público, a través del control derivado del esfuerzo y el orden.

Lealtad. La buena voluntad y fidelidad que el servidor público debe tener con las causas e ideales apegados al Plan Municipal de Desarrollo, que permitan concretar los planes y metas trazadas en el mismo.

Respeto. La actitud cordial que debe tener el servidor público en el trato con la ciudadanía y con sus compañeros de trabajo; así como la tolerancia que se debe tener en situaciones particulares que impliquen dar una atención especial a la ciudadanía.

Orden. Realizar las labores propias del cargo, así como las encomendadas, de una manera cronológica y en atención a la prioridad de la misma, con la finalidad de eliminar la confusión y los tiempos muertos en horario laboral.

Espíritu de servicio. Es propiamente la actitud de trabajo que muestra el servidor público con respecto a la ciudadanía a la cual sirve, lo cual se traduce en una atención amable y certera, que no produce comodidad tangible.

Unidad. Es la condición de armonía en la cual deben de trabajar los servidores públicos, teniendo una continuidad de la misma, sin cambios o desviaciones de la meta que es la atención de la población.

Austeridad. Consiste en la actitud y condición en la que el servidor público no da cabida al derroche o gastos excesivos, a través del uso óptimo de los recursos con que cuenta.

Equidad. El servidor público debe brindar apoyo al ciudadano, libre de todo favoritismo.

Responsabilidad. Consiste en la cualidad y el compromiso del mayor esfuerzo del servidor público en el desempeño de sus labores.

Honestidad. Es la conducta en la que el servidor público debe apearse en todo momento a la verdad de los hechos, libre de intereses y malas acciones; tomando en cuenta que este valor implica el rechazo a la mentira o a la simulación de actos.

Integridad. Es la cualidad que el servidor público debe demostrar, al conducir sus actos en congruencia con lo establecido en los presentes valores; mostrándose incorruptible y con valores hacia la ciudadanía que requiere de sus servicios.

- Objetivos.

Para llevar a la práctica la misión concebida del gobierno municipal, el presente Plan Municipal de Desarrollo se ha estructurado con los elementos siguientes:

Cinco Ejes de Desarrollo; los cuales se integran con veintidós Programas de Gobierno; y éstos a su vez contienen doscientas treinta y nueve Líneas de Acción.

A continuación, se presentan los cinco Ejes de Desarrollo, el objetivo general que se proyecta lograr en cada caso, los 22 Programas de Gobierno que integran los Ejes de Desarrollo, las 239 Líneas de Acción que se desprenden de los programas de gobierno, y finalmente se presenta lo que significa el contenido esencial del documento: los Compromisos que hace la actual administración para dar lugar a la razón de ser y de existir del gobierno municipal.

Eje 1 de desarrollo: Desarrollo social incluyente y mejora de la calidad de vida de la población .

Objetivo: Proporcionar a los distintos sectores de la población vulnerable los servicios y apoyos que les permitan mejorar su calidad de vida, asimismo, contribuyan por una parte a superar su condición de vulnerabilidad y por otra a su incorporación a la vida social.

Eje 2 de desarrollo: Reconstrucción de un entorno seguro.

Objetivo: Mantener una tendencia creciente en los distintos sectores de la población de mejora de su percepción sobre la seguridad pública en el municipio y sobre el desempeño de las autoridades municipales en la materia.

Eje 3 de desarrollo: Economía dinámica, sostenible, que promueve la inversión e impulso a la competitividad.

Objetivo: Mejorar los niveles de crecimiento y desarrollo, de forma sustentable, de los sectores económicos del municipio, así como el nivel de competitividad del mismo.

Eje 4 de desarrollo: Desarrollo urbano y prestación eficaz de los servicios públicos.

Objetivo: Establecer las directrices para el crecimiento, desarrollo y regularización urbana sostenible del municipio, y atender la problemática derivada de la concentración urbana existente en el mismo y de su conurbación con la zona metropolitana de la ciudad de Querétaro.

Eje 5 de desarrollo: Gobierno cercano a la gente, de resultados, eficiente, transparente, honesto y de respeto al estado de derecho.

Objetivo: Lograr una gestión municipal cercana a la gente, eficaz, eficiente, transparente, que rinde cuentas, honesta, que combate la corrupción y respeta el estado de derecho.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Justificación

En la actualidad es de conocimiento de todos que el mundo está pasando por diversos cambios en el entorno económico, social y político, ya no basta con mantener y ser competente con productos o tecnología, si no mas bien voltear a ver al recurso mas importante de la organización, el capital humano; por tal razón la gestión del conocimiento adquiere un papel importante para que las organizaciones sean mas competitivas.

Por lo anteriormente expuesto, se comenta que la administración pública municipal de El Marques sustenta su actividad con base en el conocimiento, sumado a esto, la plantilla laboral municipal muestra una rotación de personal cercana al 70% cada 3 años por cambio de administración, y es de vital importancia que exista algún iniciativa e interés para fomentar un mecanismo encargado de atraer, organizar, y aprovechar el conocimiento tácito de los trabajadores y que quede plasmado de manera explicita en beneficio de la Institución y de las siguientes generaciones. Por tal razón la presente investigación contribuirá al Municipio de El Marques, para generar una cultura de aprendizaje organizacional, transmitir y aprovechar el conocimiento de los trabajadores que les permita realizar sus actividades de manera efectiva, y lograr de esta manera una mayor satisfacción de los usuarios internos y externos.

4.2. Planteamiento del problema

Considerando que el capital humano en toda organización constituye el factor principal e indispensable para prestar servicios de calidad y ser efectivo en sus objetivos. Aunado a esto, los cambios tecnológicos y culturales continúan acelerándose constantemente,

obligando a prestar atención al conocimiento que posee el trabajador, (La era del conocimiento).

El gran problema que se presenta en muchas organizaciones y principalmente en dependencias de la administración pública, es lamentarse de haber contado con una plantilla laboral demasiado amplia, o aun así con empleados talentoso sin poder aprovechar el conocimiento de estos trabajadores.

Actualmente esto sucede en El Municipio de El Marques, no existe un mecanismo que ayude a utilizar el cumulo de conocimiento que poseen los trabajadores, el sistema en si mismo no da pauta para que exista la rotación en las funciones y que el aprendizaje trascienda, la escasas de las tecnologías de información, la mentalidad del trabajador de que solo esta de paso en su puesto y pone de manifiesto el egoísmo de transmitir lo que sabe; no existe la cultura organizacional de compañerismo, de brindar ayuda, , cada quien es egoísta con lo que sabe.

Existe la gran oportunidad de unificar criterios sobre el capital humano e implementar estrategias a largo plazo, independientemente del color que gobierne y de los trabajadores que colaboren actualmente, debe fomentarse una cultura organizacional de aprendizaje y de explicitar los conocimientos de los trabajadores que colaboran en las dependencias de la administración publica municipal, del cual se beneficiará la institución misma, los usuarios y ciudadanos.

Por lo anteriormente expuesto planteo la siguiente pregunta a manera de problema de investigación.

¿Que impacto tiene la gestión del conocimiento sobre la efectividad en una organización gubernamental?

4.3. Objetivos

En el presente punto se describe las metas que se pretende alcanzar con este trabajo de investigación sobre la gestión del conocimiento en el municipio de El Marqués.

4.3.1. Objetivo General

Conocer el impacto de la gestión del conocimiento sobre la efectividad en una institución gubernamental.

4.3.2. Objetivos específicos

1. Describir la gestión del conocimiento en una institución gubernamental.
2. Describir la efectividad en una institución gubernamental.

4.4. Definición del Universo

Actualmente el Municipio de El Marqués cuenta con una plantilla de 1725 trabajadores en nomina municipal, distribuidos en 24 dependencias que reportan directamente a presidencia municipal.

4.5. Tamaño y tipo de la muestra

La investigación se realizó únicamente en dos dependencias del Municipio de El Marqués, las cuales son Secretaría de servicios públicos Municipales y Desarrollo urbano.

En la investigación realizada se maneja una muestra de 33 personas, la cual constituye un tipo de muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

Cabe hacer mención que en este tipo de investigación, el muestreo no probabilístico es una técnica en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio

subjetivo en lugar de hacer la selección al azar, y no todos los miembros de la población tienen la oportunidad de participar en el estudio.

4.6. Definición de las Variables

Variable independiente: Gestión del conocimiento.

La definición de Gestión del conocimiento en la que se sustenta esta investigación, es la que establece (Nonaka & Takeuchi, 1995) proponen una Teoría para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, cuyo conocimiento lo definen como "creencia verdadera justificada" (p.21) para reflejar el conocimiento actual en el que se enmarca la existencia del mismo. Esta creación de conocimiento organizacional se definió como "... 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).

Existen cuatro modos posibles de interacción o conversión entre las distintas categorías o tipos de conocimiento: socialización, combinación, exteriorización e interiorización, las cuales se desarrollan en la llamada Espiral del conocimiento.

Variable Dependiente: Efectividad

En cuanto a la Efectividad, la presente investigación toma como referencia la definición que hacen Peter Drucker (1967) menciona por consiguiente "la efectividad es la suprema prioridad, por exigencias de la propia organización. Y mas aun, por que es el instrumento de que se vale el ejecutivo para actuar y realizar"(p. 29).

Señaló que el mayor secreto de la efectividad consiste en la concentración. Para él, un buen directivo debe hacer primero las cosas principales, es decir, sus dos o tres prioridades pero nunca hacer todo al tiempo. Esto se debe a que el tiempo personal es un

recurso escaso y no escalable. Por esta razón, es necesario aprender a enfocarse en unas pocas áreas o temas primordiales; establecer prioridades y respetar el orden de realización de las decisiones. Por ejemplo, Steve Jobs creía que la principal tarea de un directivo era como la un jardinero que debía podar de manera permanente sus productos, objetivos e iniciativas. De igual modo, la filosofía popular, a este respecto, nos enseña: “el que mucho abarca, poco aprieta”.

4.7. Hipótesis

La gestión del conocimiento impacta positivamente en la efectividad en una institución Gubernamental.

5. METODOLOGIA

5.1. Diseño del estudio

Se hace mención que para la presente investigación se utilizó un diseño de tipo no experimental, por considerar que no se manipulan las variables sujetas a estudio.

Como lo menciona Sampieri (1991). La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Como señala Kerlinger (1979, p.116). “La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

5.2. Tipo de estudio o investigación

Este proyecto se considera de carácter descriptivo puesto que solo se pretende recoger información de manera independiente sobre las variables gestión del conocimiento y efectividad, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Es correlacional por que se analiza el grado de relación que existe entre las variables mencionadas.

La Investigación es de campo por que se llevó cabo en el Municipio de el Marques, se considera transversal, puesto que se realizó la investigación sobre las variables

conocimiento y efectividad en un momento dado únicamente, en el momento que se toma o recaba la información a través de las encuestas.

Por tal razón se hace mención según varios autores de los diversos tipos de estudio que se realizaran en esta investigación.

Según Sampieri (1998, p. 80), Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Sampieri (1998, p. 151), Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Según el autor Fidiás G. Arias (2012), La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Un estudio correlacional definido por Sampieri (1998, p. 81), Es aquel que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se

analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.

5.3. Instrumento

Se elaborara un cuestionario de 38 preguntas, 10 para datos generales y 14 para cada variable con escala tipo Likert (ordinal y cerrado). Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de algunos compañeros del trabajo, de la escuela y especialmente de la directora de tesis, para seleccionar de una serie de preguntas, las cuales fueron las más adecuadas e idóneas para obtener la información de gestión del conocimiento y efectividad en el municipio de El Marques, Qro.

Bertram (2008), Define la escala Likert como instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional.

Partiendo de la definición anterior, hago mención que en la presente investigación se utilizo la Escala de Likert, por que se elaboro una serie de cuestionamientos o declaraciones, contemplando una escala de calificación que en nuestro caso son de 5 alternativas que van desde el rango de acuerdo hasta en desacuerdo, siendo esta una escala ordinal, por que no mide cuanto es mas favorable o desfavorable una actitud o tendencia.

Cabe hacer mención que se utilizo este instrumento de medición por que es idóneo para medir, actitudes y comportamientos de las personas, además por las ventajas que muestra al utilizarlo, que son las siguientes:

- Es una escala de fácil aplicación y diseño.
- Ofrece una graduación de la opinión de las personas encuestadas.

- Produce mediciones de calidad (precisas y que minimizan el error de medición)
- Permite realizar los análisis necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.
- Muy sencilla de contestar.

5.4. Procedimiento

En este apartado me permito describir las etapas que implicaron el proceso de investigación del tema Gestión del Conocimiento en el Municipio de El Marqués, Qro:

1. El primer punto para iniciar esta investigación fue solicitar autorización correspondiente, al Municipio de El Marques, Qro, para realizar la investigación correspondiente sobre el tema Gestión del conocimiento, (previamente seleccionado con ayuda de la directora de tesis), en dicho documento se indica que la investigación es meramente académica y que se manejará de manera confidencial.
2. Se procedió a solicitar información indispensable para la investigación, como son consulta de los manuales de procedimientos con los que cuenta El Municipio de El Marques, así mismo con ayuda de RH, se pudo consultar información de la institución, así como acceso a su organigrama e información general del Marques.

A través de la plataforma del Marques se tuvo acceso al *Plan Municipal de Desarrollo* correspondiente a esta administración, en el cual se obtuvo información de los objetivos plasmados a través de ejes rectores.

3. Como siguiente punto se procedió a la elaboración el marco teórico de los temas que implican la presente investigación, que son: Gestión del Conocimiento y

Efectividad; consultando a los principales autores que hablan sobre dichos temas y mismo tiempo desarrollar la estructura de los temas correspondientes de la tesis.

4. Se elaboró un cuestionario de 38 preguntas, 10 para datos generales y 14 para cada variable con escala tipo Likert (ordinal y cerrado). Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de algunos compañeros del trabajo, de la escuela y especialmente de la directora de tesis, para seleccionar de una serie de preguntas, cuales serán las mas adecuadas e idóneas para obtener la información de gestión del conocimiento y efectividad en el municipio de El Marques, Qro.
5. Posteriormente se procedió a la aplicación del cuestionario a la población de estudio, cabe hacer mención que se aplicaron 33 encuestas, a trabajadores de diferentes dependencias, con el fin de lograr recabar información con diferentes puntos de vista, mismas que fueron aplicadas de manera electrónica, para facilitar el proceso de contestación y sobre todo que no sea en horario de trabajo, para no distraer al trabajador de sus labores, por lo que envié la liga a través de medio electrónico, informando al mismo tiempo que es una investigación de tipo académica y confidencial, en la que no es necesario poner su nombre, para darle confianza al trabajador.
6. Finalmente se procedió a presentar los resultados, realizando el análisis de correlación de Pearson de las variables de estudio que en el caso de la presente investigación son (Gestión del conocimiento y Efectividad).

5.5. Procesamiento de la información

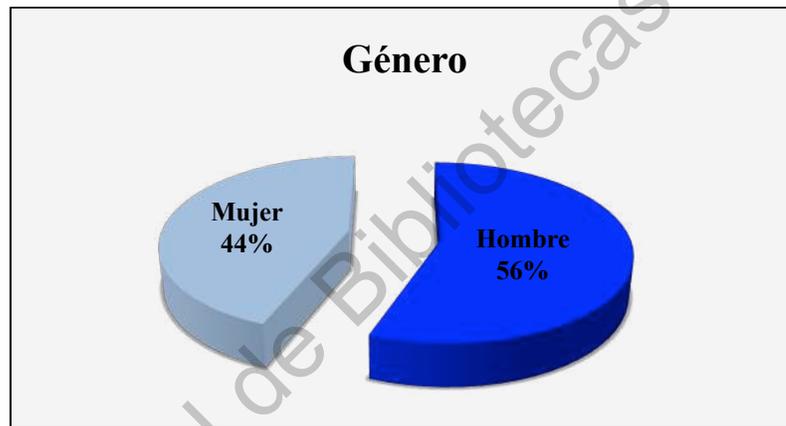
Con lo que respecta a este punto, se procedió a capturar los resultados de las encuestas en hoja de Excel, haciendo uso de la estadística descriptiva para percibir los porcentajes de cada variable de una manera sencilla, además para lograr una mejor interpretación de los datos se elaboraron los gráficos. Se llevo a cabo el análisis de la correlación de Pearson con respecto a las variables conocimiento y efectividad, para presentar los resultados correspondientes y de esta forma verificar la comprobación de hipótesis mencionada en la investigación.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Características de la muestra

En el presente apartado se muestra detalladamente los resultados del cuestionario aplicado, el cual se representa a través de los gráficos correspondientes de cada una de las variables de estudio, que para el tema de investigación que nos compete, se hace referencia a La Gestión del conocimiento y Efectividad.

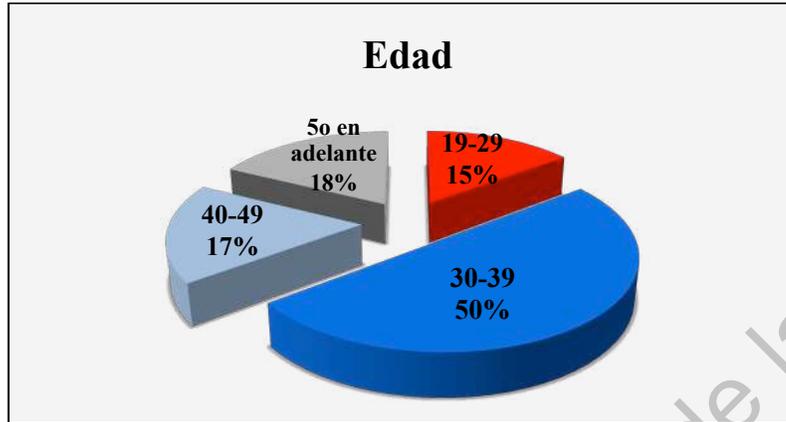
Figura 2: genero de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

La plantilla laboral actual del municipio cuenta aproximadamente con un 60% de hombres y 40% de mujeres, este comparativo se tomo en cuenta para realizar el numero de encuestas en esta proporción. (Fig. 2)

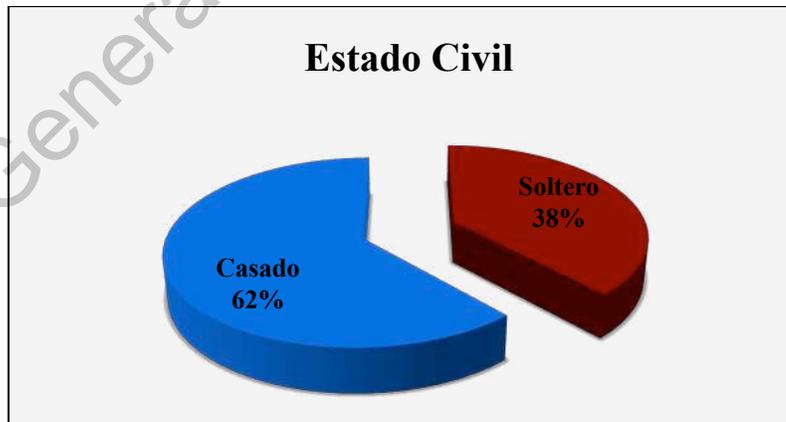
Figura 3: Edad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Cerca del 50% de los encuestados en el municipio de El Marques, se encuentran entre el rango de 30 a 39 años de edad, comparado con el 18% que son mayores a 50 años; por lo tanto el promedio de edad de la plantilla laboral es relativamente joven, el cual beneficia a que los trabajadores tomen una actitud positiva al cambio en la cultura organizacional, y no mantener costumbres arraigadas. (Fig. 3).

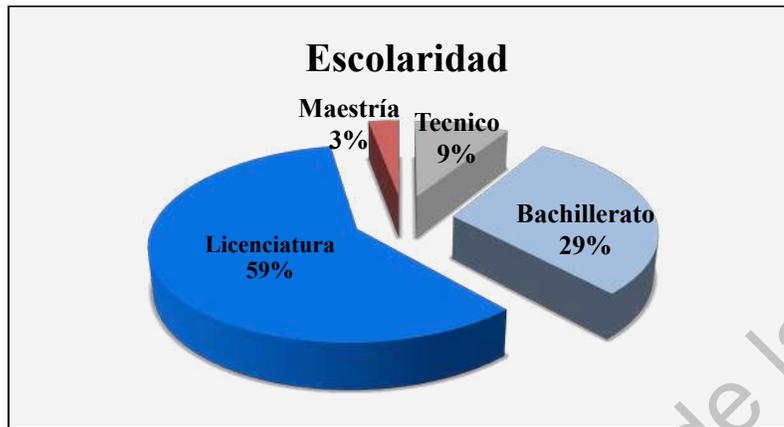
Figura 4: Estado civil de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Como se aprecia en el gráfico número 4, el 62% de los encuestados son casados, seguido de 38% que comentaron que son solteros. (Fig. 4).

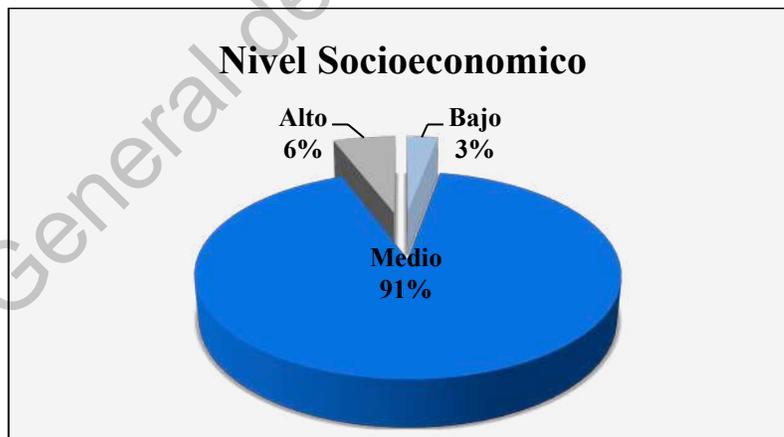
Figura 5: Nivel de estudios de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Casi un 60% de los encuestados del Municipio de El Marqués, Qro. tienen un nivel de licenciatura, dato que nos permite analizar, que el tema de estudios no pudiese ser tan desconocidos para ellos, y puedan contribuir mejor a una cultura de aprendizaje. (Fig. 5).

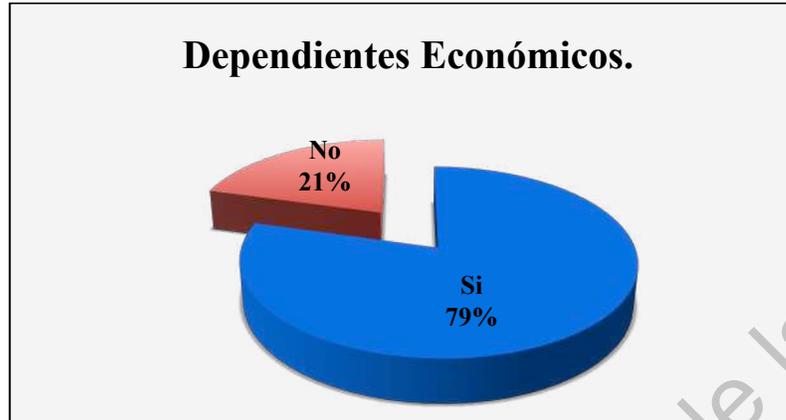
Figura 6: Nivel socioeconómico de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia (2020)

En la grafica se muestra claramente que la mayoría de los trabajadores encuestados pertenecen a la clase media, al darse cuenta que su percepción económica no es mala, este dato ayudará a pensar que les gustaría mantenerse en la empresa y contribuir para que la institución sea mejor cada día. (Fig. 6).

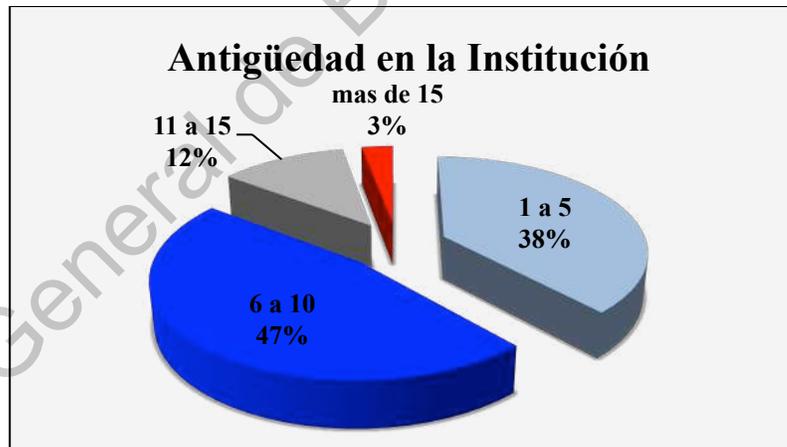
Figura 7: Dependientes económicos de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico, cerca del 80% de los encuestados del municipio de El Marques, tienen dependientes económicos, quiere decir que tratarían o harán lo posible por mantener su fuente de ingresos. (Fig. 7).

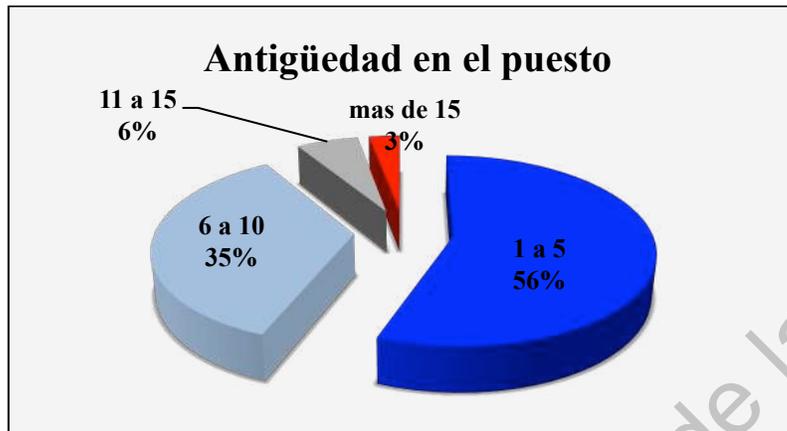
Figura 8: Antigüedad en la institución.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Cerca del 50% de los trabajadores encuestados tienen antigüedad de más de 6 años, esto quiere decir que conocen la institución, y además, da la pauta para pensar de que no pertenecen a ninguna corriente política, por lo que si contribuirían a lograr una cultura organizacional de aprendizaje. (Fig. 8).

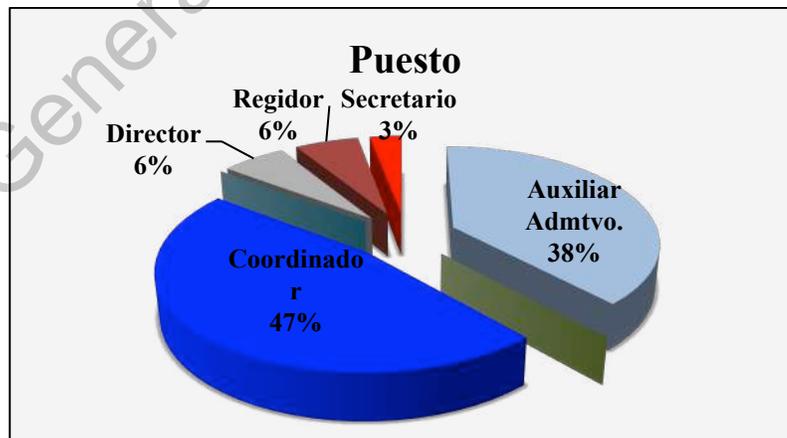
Figura 9: Antigüedad en el puesto.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Como se muestra en la fig. 9, mas del 50% de los encuestados, tienen mas de 5 años en el mismo puesto, parámetro que permite considerar que no existe una rotación de personal de los trabajadores, para conocer mas funciones, y por otro lado, se analizar que los empleados son expertos en su puesto, de aquí la importancia de aprovechar el explicitar el conocimiento a través de los manuales correspondientes. (Fig. 9).

Figura 10: Puesto de los encuestados.

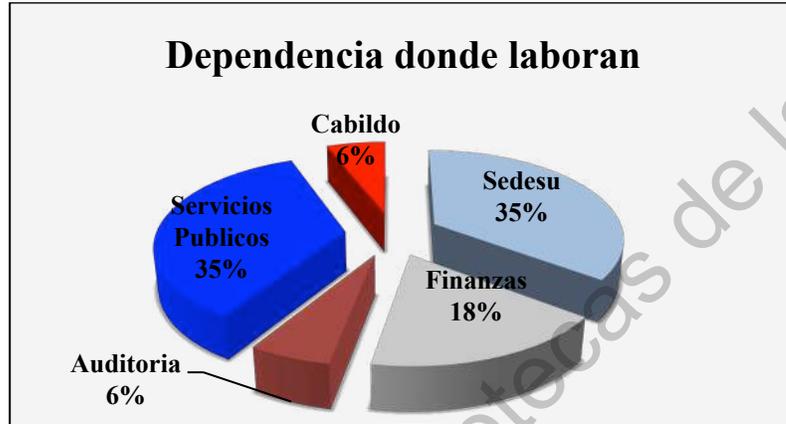


Fuente: Elaboración propia. (2020)

La siguiente gráfica representa la variabilidad de puestos encuestados, esto es, el grueso de las encuestas con el 47% pertenecen a niveles intermedios en la institución,

por otro lado se encuestó a dos regidores y un secretario que pertenecen a niveles de alto mando, con la finalidad de conocer diversos puntos de vista y abarcar todos los niveles en el organigrama. (Fig. 10).

Figura 11: En que dependencia laboran.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

En la figura 11, se muestra las 5 dependencias en las que se aplicó el cuestionario a sus trabajadores, esto se hizo de manera intencional, para abarcar diversos puntos de vista en y no enfocarnos en una sola, por que quizás los resultados se pudiesen haber inclinado hacia la misma tendencia, y a si de esta forma se abarca mas dependencias(Fig. 11)

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

6.2. Resultados de la variable gestión del conocimiento

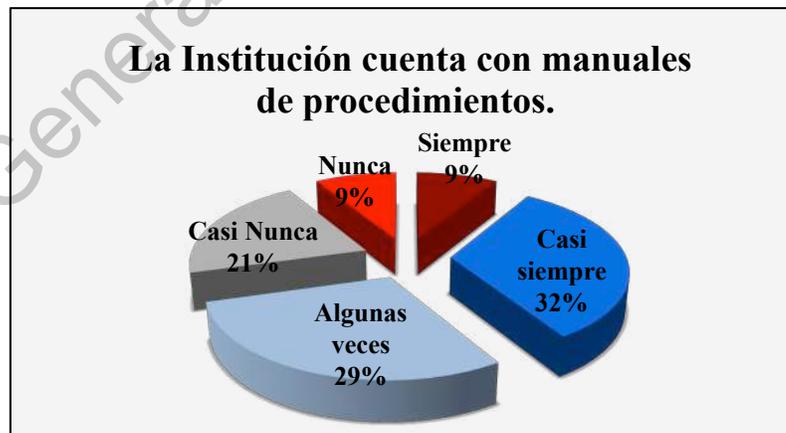
Figura 12: Conocimiento del término gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.(2020).

Cabe hacer mención de manera puntual como lo muestra el grafico (Fig. 12), que más del 65% de los trabajadores no conoce el término de gestión del conocimiento, por lo que este dato muestra claramente que no se aplica en la actualidad la gestionar conocimiento en la institución. (Fig. 12).

Figura 13: Se cuenta con manuales de procedimiento



Fuente: Elaboración propia.(2020)

La tendencia que se muestra en el grafico con un 61% de los encuestados aseguran que si existen manuales de procedimientos en la institución, pero un 39% comenta que no conoce acerca de ello, esto nos da la pauta para analizar que se han preocupado

recientemente por plasmar las funciones en un documento, pero no se apoyan en este instrumento al realizar sus actividades. (Fig. 13.)

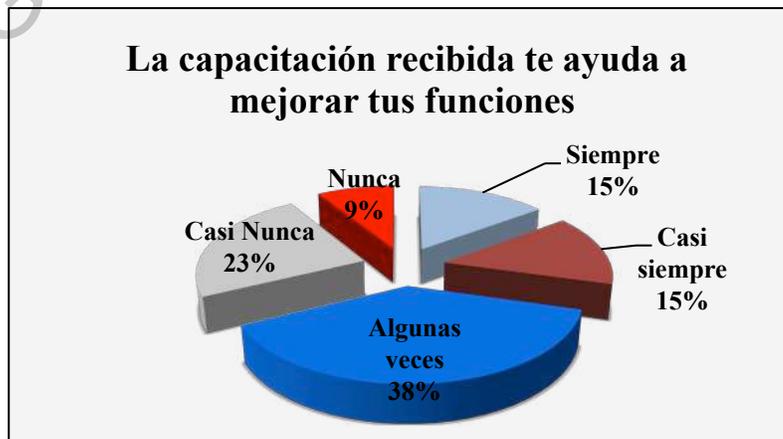
Figura 14: Análisis de capacitación.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Más del 76% de los trabajadores comentan que no se lleva a cabo un análisis para detectar cuáles son las necesidades de capacitación, representa un porcentaje considerable para considerar que los cursos no les han beneficiado del todo y que realmente el contenido de los temas de los cursos recibidos no es efectivo para el buen desempeño de sus funciones. (Fig. 14)

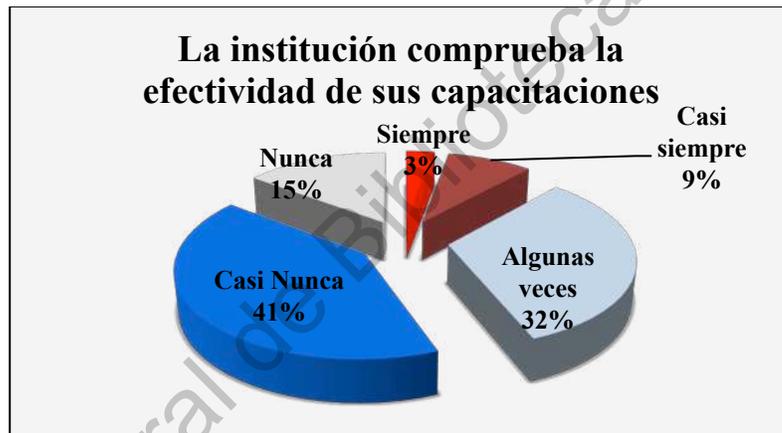
Figura 15: Las capacitaciones mejoran el desempeño.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

El 70% de los trabajadores se inclinan por la tendencia que casi nunca les ha beneficiado las capacitaciones, se percibe de antemano que esta pregunta va ligada a la anterior, si no se detecta necesidades, mucho menos les será de provecho a los trabajadores en sus funciones, seguido de un porcentaje cercano al 15% que menciona que si le beneficiaron los cursos. Por lo tanto, existe la oportunidad de preparar el contenido de las capacitaciones y que sea Ad hoc a las necesidades de cada área. (Fig. 15).

Figura 16: Las capacitaciones son efectivas.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Se muestra claramente que el municipio de El Marques no da seguimiento a las capacitaciones, después de que el proveedor las imparte, esto es, no se verifica la efectividad de las mismas, y que verdaderamente sea de utilidad al trabajador, y no simplemente se imparten cursos por realizar actividad meramente social. (Fig.16.).

Figura 17: El conocimiento se comparte entre los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

De antemano es de conocimiento del personal así como la tendencia del gráfico marca la pauta para conocer que no existe estrategias o mecanismos para que los trabajadores compartan sus ideas y conocimientos, por lo que esta latente la oportunidad de fomentar estrategias y aprovechar el conocimiento tácito de los trabajadores en beneficio de la institución, a si lo menciona mas del 74% (Fig. 17).

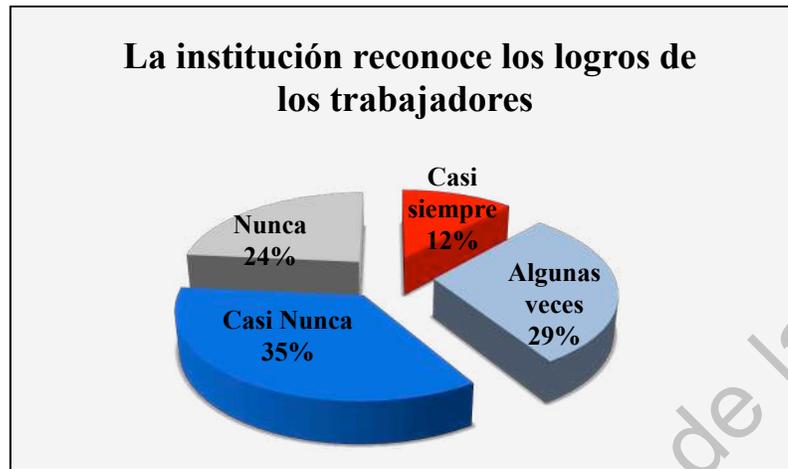
Figura 18: Se toma en cuenta las aportaciones de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Realmente el trabajador no es tomado en cuenta en decisiones de trascendencia en el área de trabajo, claramente lo muestran mas del 70% de los encuestados. (Fig. 18).

Figura 19: Se reconocen los logros de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

En el municipio de El Marqués no se reconocen los logros de los trabajadores, no se motiva para ser efectivo en sus funciones, así como lo muestra más del 80% de los trabajadores, y solamente el 12% menciona que casi siempre se le reconoce, quizás este porcentaje representa los altos mandos que se encuestaron.(Fig. 19).

Figura 20: Se promueve la creación del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Esta claro que en el municipio de El marqués, no se promueve la creación de conocimiento, a si lo expresan más del 70% de los trabajadores encuestados, por lo que hay mucho que trabajar al respecto (Fig. 20).

Figura 21: Se aprende de otras dependencias.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

La tendencia sobre esta pregunta nos brinda información que el trabajador rara vez sale de su puesto de trabajo a compartir y recibir experiencias con sus homólogos de otras áreas e inclusive de otros municipios, puesto que casi la mitad de los encuestados mencionó que nunca visitan otras dependencias (62%) (Fig. 21).

Figura 22: El conocimiento es puesto a disposición de todos.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Cerca del 65% de los encuestados contestaron sobre la tendencia de que el poco conocimiento que se genera en la institución no se pone a disposición de los trabajadores a través de algún medio, o repositorio, solo un 3% comentó que siempre. (Fig.22).

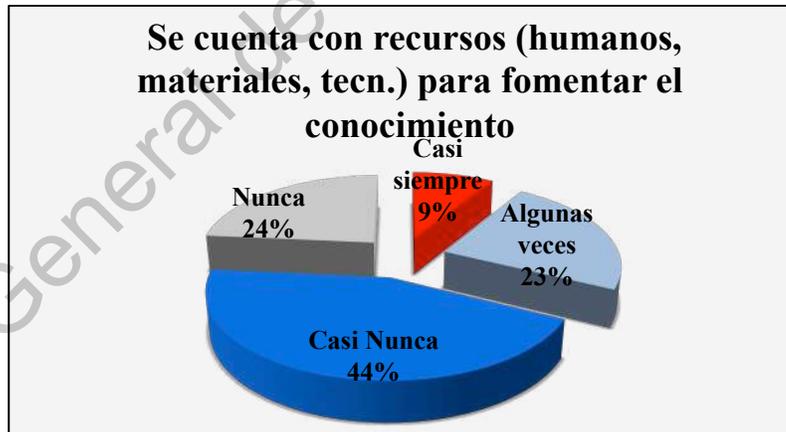
Figura 23: Se utilizan tecnologías de información para capacitación.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Cerca del 82% de los trabajadores contestaron que casi nunca se han visto beneficiados con las tecnologías de información para recibir alguna formación o capacitación, o consultar información interna, solo el 3% menciona que sí. (Fig. 23).

Figura 24: La institución cuenta con recursos para gestionar conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Como se aprecia en el gráfico (Fig. 24), cerca del 67% de los trabajadores menciona que la institución no cuenta con los recursos suficientes para actividades relacionadas con la gestión del conocimiento, comparado con un 9% que comentó que

si; Por lo tanto hay mucho que trabajar respecta a este tema en el municipio de El Marqués.

Figura 25: Obstáculo para implementar la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.(2020).

Como lo muestra la Fig. 25, el mayor obstáculo para implementar un modelo de gestión del conocimiento en el Municipio, es el *desconocimiento del tema*, a si lo dice el 60% de los encuestados, seguido de un 30% que es falta de apoyo de la alta dirección.

6.3. Resultados de la variable efectividad

Figura 26: Se difunden los objetivos de la institución entre el personal.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Como se menciona en la figura mas del 60%, los trabajadores no conocen los objetivos de la institución, por consiguiente no existe rumbo claro hacia donde dirigir los esfuerzos de manera efectiva. (Fig.26).

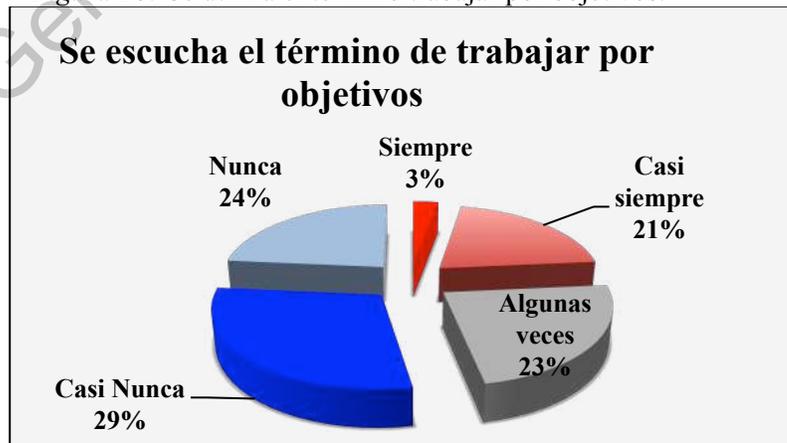
Figura 27: Difusión de misión y visión.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Con la representación gráfica se toma en cuenta que el trabajador no conoce hacia donde encaminar los esfuerzos, no conoce la misión de la institución, a si lo demuestra mas del 75% de los encuestados, y partiendo de este supuesto, mucho menos habrá esmero al momento de ejecutar sus actividades. (Fig. 27)

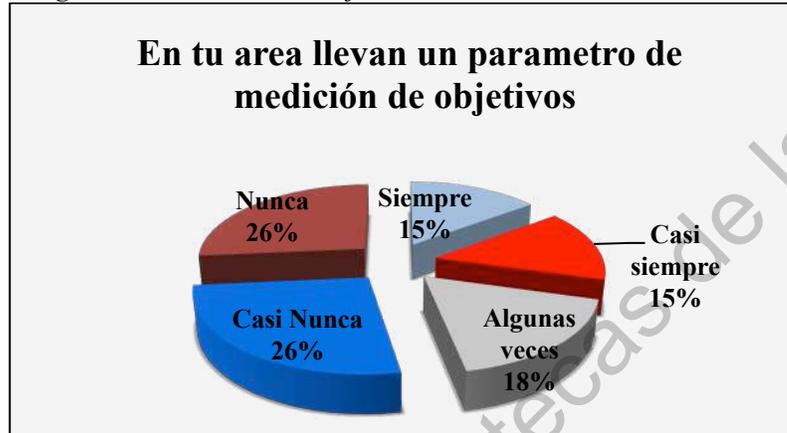
Figura 28: Se utiliza el termino trabajar por objetivos.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

El 52% de los trabajadores no utilizan el termino de trabajar por objetivos en su dependencia, comparado con un 3% que menciono que casi siempre, quizás este porcentaje corresponde a los altos mandos que se encuestaron. (Fig.28)

Figura 29: Se miden los objetivos.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

El 44% de los encuestados menciona que casi nunca se lleva un parámetro de medición de objetivos y la tendencia, simplemente realizan sus funciones de acuerdo a la producción que se presenta, mas no a lo establecido trimestralmente(Fig. 29)

Figura 30: Se mide el desempeño de los empleados.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Con la Fig. 30, queda claro que no se mide el desempeño de los trabajadores, y se puede interpretar que las funciones no se realizan con el mayor esmero, simplemente por

cumplir, a si lo demuestra mas del 65% de los trabajadores encuestados, quizás se deba a que es administración pública, nada que ver con empresas privadas. (Fig. 30)

Figura 31: Ascenso por buen desempeño.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

El 68% de los trabajadores no conocen de algún trabajador que haya ascendido por tener buen desempeño en sus funciones, comparado con el 3% únicamente que menciona que si conoce algún trabajador que por sus competencias se promovió (Fig.31)

Figura 32: Entrega de reconocimientos por buen desempeño.



Fuente: Elaboración propia.(2020)

Cerca del 67% comentaron que no se les reconoce a los trabajadores por su desempeño en la institución, simplemente pasan desapercibidos, este parámetro nos

muestra que los trabajadores no se sienten motivados a dar su máximo esfuerzo, y mucho menos a ser lograr la efectividad (Fig. 33)

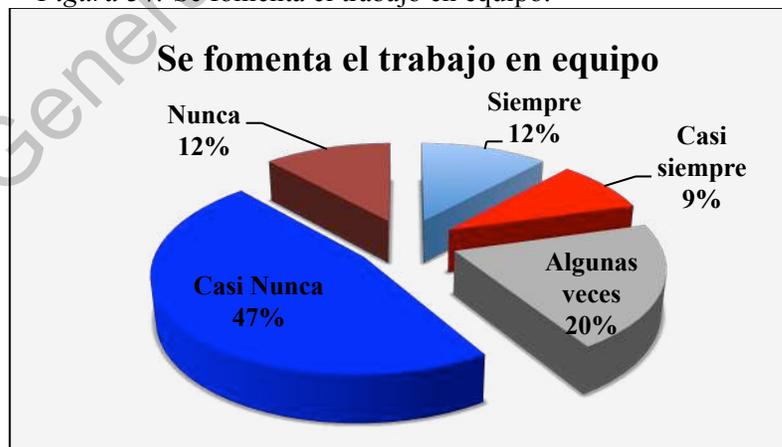
Figura 33: Felicitación de parte de los usuarios.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

El siguiente gráfico representa que los usuarios en algunas ocasiones si han felicitado a los trabajadores por el servicio recibido, a si lo demuestra el 65% de los encuestados; pero quizás vaya en el sentido de la atención brindada, y no de la calidad o de la oportunidad de dicho servicio. (Fig. 33)

Figura 34: Se fomenta el trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Con un 67% de los trabajadores comentan que no se fomenta el trabajo en equipo, simplemente cada quien sabe lo que tiene que hacer, y no se preocupa por ir mas allá de su actividad (Fig.34)

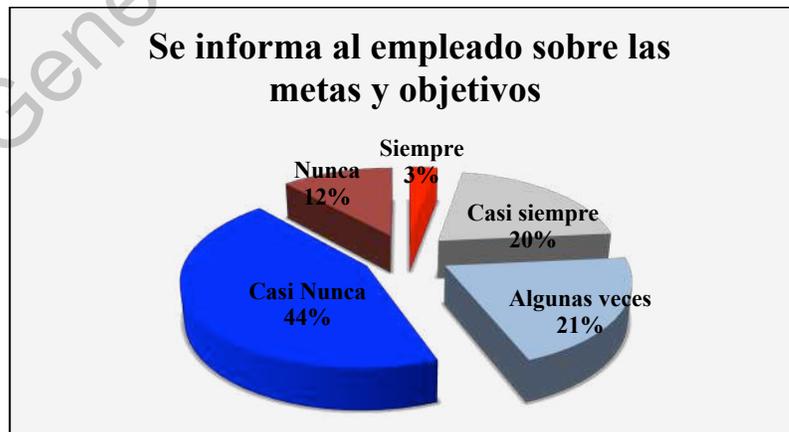
Figura 35: Se toma en cuenta las opiniones.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Más del 56% de los trabajadores comentó que no se toma en cuenta su opinión para tomar decisiones en el departamento al que pertenece, y un 6% dice que sí se le toma en cuenta (Fig. 35)

Figura 36: Se informa sobre las metas.



Fuente: Elaboración propia. (2020).

Es bien sabido que al trabajador no se le mencionan las metas departamentales o de la dirección a la que pertenece, puesto que el 61% de los trabajadores mencionan al respecto que los excluyen de ello. (Fig. 36)

Figura 37: Están definidas las funciones.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

El 44% de los encuestados menciona que casi nunca se definen las funciones de los trabajadores, simplemente no se acata lo que está plasmado en los manuales de procedimientos o inclusive no hay perfiles de puesto que ayuden a conocer las funciones que a cada quien le corresponde. (Fig. 37).

Figura 38: Se priorizan actividades de urgencia.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Con un 35% de los encuestados mencionan que si se da prioridad a las actividades de mayor urgencia, quizás contemplando que algún funcionario necesita solución rápida de algún tramite o servicio, mas no por que sea oportuno y logre los objetivos establecidos de manera departamental, el 18% menciona que no (Fig. 38).

Figura 39: Se utiliza el cronograma de actividades.



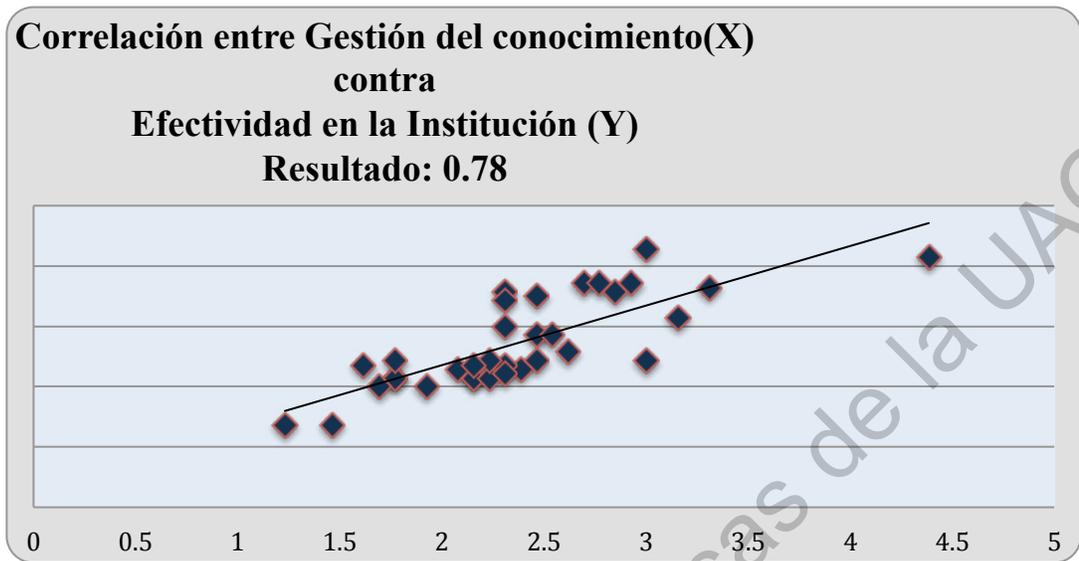
Fuente: Elaboración propia.(2020)

Mas del 62% de los encuestados contestó que no se utiliza el organigrama como herramienta para la efectividad de sus funciones, en contra parte el 3% comenta que si lo utiliza, información es útil, para saber que se puede trabajar con mas herramientas que nos ayuden con ello. (Fig. 39).

6.4. Comprobación de hipótesis

Para presentar los resultados de las encuestas aplicada a los trabajadores del municipio de El Marqués, se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia de esta forma conocer la correlación de Pearson y bilateral existente entre La gestión del conocimiento y la efectividad en el trabajo.

Figura 40: Correlación de variables conocimiento y efectividad.



Fuente: elaboración propia (2020)

La gestión del conocimiento impacta positivamente en la efectividad en una institución Gubernamental

Para dar una mejor explicación acerca de la comprobación de la hipótesis, y saber si esta se cumplió o no, se expone lo que significa el coeficiente de correlación de Pearson.

El coeficiente de correlación de Pearson se utiliza para estudiar la relación (o correlación) entre dos variables aleatorias cuantitativas (escala mínima de intervalo).

Es una medida que nos da información acerca de la intensidad y la dirección de la relación. En otras palabras, se trata de un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente.

El coeficiente de correlación de Pearson comprende valores entre el -1 y el +1. Así, dependiendo de su valor, tendrá un significado u otro.

Si el coeficiente de correlación de Pearson es igual a 1 o a -1, podemos considerar que la correlación que existe entre las variables estudiadas es perfecta.

Si el coeficiente es mayor que 0, la correlación es positiva (“A más, más, y a menos menos). En cambio, si es menor que 0 (negativo), la correlación es negativa (“A más, menos, y a menos, más). Finalmente, si el coeficiente es igual a 0, sólo podemos afirmar que no hay relación lineal entre las variables, pero puede haber algún otro tipo de relación.

El coeficiente de correlación de Pearson aumenta si aumenta la variabilidad de X y/o Y (las variables), y disminuye en el caso contrario. Por otro lado, para afirmar si un valor es alto o bajo, debemos comparar nuestros datos con otras investigaciones con las mismas variables y en circunstancias parecidas.

Partiendo de esta explicación, se aprecia claramente en la figura 40, el resultado del coeficiente de correlación entre la gestión del conocimiento y la efectividad, que en este caso es de $r=.78\dots$, lo cual nos indica que por ser mayor a uno, la correlación es positiva alta, lo que indica que ambas variables se correlacionan en un sentido directo, a medida que se modifique o se realicen cambios a la variable gestión del conocimiento, esto impactará de forma positiva en la efectividad organizacional.

Como se aprecia en el gráfico (Fig.40) los puntos de intersección del eje x (gestión del conocimiento) con el eje y (efectividad), se encuentran muy cerca de la línea, y no se encuentran dispersos, esto quiere decir que existe correlación entre las variables antes mencionadas.

Por lo que la hipótesis establecida de manera positiva en la presente investigación, se comprueba.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Para comenzar a describir las sugerencias y propuestas sobre la investigación realizada acerca del tema la gestión del conocimiento y su impacto en la efectividad en el municipio de El Marques, Qro., antes quiero mencionar a manera de preámbulo lo siguiente.

Actualmente nos encontramos en una economía basada en el conocimiento y esta requiere poner atención en el recurso humano y la tecnología de información como temas centrales o importantes para que el conocimiento sea transmitido, considerando que este se encuentra inmerso en las personas de manera tácita. Además para tener éxito en las dependencias del municipio, el elemento central es la capacidad para identificar, producir, transformar, difundir y utilizar la información y crear conocimientos necesarios para el desarrollo humano de los trabajadores.

Por lo anteriormente expuesto, para implementar las estrategias correspondientes para que las dependencias obtengan el conocimiento requerido, es necesario llevar a cabo una serie de actividades que tienen que ver con transformar la información en conocimiento (aprendizaje) y hacer explícito el mismo en beneficio del municipio y de sus trabajadores y fomentar la innovación y provocar mejoras en la toma de decisiones.

Como punto de partida y parámetro a seguir, menciono enseguida la pregunta numero 14 del cuestionario aplicado a los trabajadores y el resultado de la misma.

14.- ¿Cuál consideras que ha sido el mayor obstáculo para implementar un modelo de gestión del conocimiento en tu Institución?

1. 59% contestó que nunca se ha escuchado hablar del tema.
2. 29% comenta que por falta de apoyo de la alta dirección.
3. 6% contesto que por resistencia del personal.

4. 3% comenta que por falta de recursos financieros.
5. 3% contesto que por falta de tiempo.

Como se aprecia en los resultados que emitieron los trabajadores, el tema es absolutamente desconocido en el Municipio de El Marques, Qro. y por consiguiente no existe indicios de algún mecanismo que se aplique sobre la gestión del conocimiento.

Partiendo de la información mencionada, me permito emitir mis sugerencias y recomendaciones de la investigación realizada, misma que explico de manera simplificada punto por punto.

Identificación.

Primeramente los secretarios o directores, encargados del control y rumbo de cada una de las dependencias a su cargo, deben pensar qué conocimiento necesita para lograr sus objetivos; deben de realizar un análisis para identificar aquel conocimiento que no han adquirido (tácito o explícito) desde el punto de vista estratégico, en procesos, de personal, de capacitación etc. Esto lo propongo a través de intercambio de ideas de los trabajadores de niveles superiores, retroalimentación de los usuarios, reuniones de gabinete, o sugerencias con el mismo presidente municipal, pero que sean constantes, reuniones bimestrales.

Para ello es necesario contar con una comisión sobre gestión del conocimiento permanente y que dependa directamente del presidente municipal, la cual estará integrada por 3 personas de la estructura o plantilla laboral del Municipio de El Marques, dedicada a la investigación y promoción de gestión del conocimiento, en todas las dependencias del municipio, recomiendo que sea un equipo multidisciplinario y que tengan una visión general y completa de la institución; quienes en colaboración con las áreas de RH, Informática, Comunicación social, Ayuntamiento y Auditoría Superior

Municipal se encargaran de interactuar, analizar, proponer, e identificar la información importante de la Institución, a través de sesiones bimestrales, es decir, todos los conocimientos que puedan ser sistematizados y se pueden almacenar en repositorios digitales, en el portal institucional, intranet etc. como medios de distribución y beneficio de las y los servidores públicos.

Conservación.

Gran parte del conocimiento está almacenado en la mente de los servidores públicos y muchas veces permanece ahí como el llamado “conocimiento tácito”.

Con lo que respecta al personal se sugiere primeramente replantear el reclutamiento y selección de personal, si bien es cierto que no existe como tal un reclutamiento por ser administración pública y la mayoría de los trabajadores son recomendados por cuestiones políticas; si debe de existir la selección de personal y poner la persona correcta en el puesto correcto, que recursos humanos rediseñe este esquema para colocar a los trabajadores de acuerdo a sus competencias y aprovechar al máximo sus potencialidades y no desperdiciar sus conocimientos sobre temas diversos que tienen los trabajadores (Tácito).

Posteriormente es necesario llevar a cabo análisis de el desempeño con el fin de conocer especialistas en diversos temas dentro del municipio del El Marques, Qro.

Es indispensable que se explicita el conocimiento, es decir que se documente, que se realicen perfiles de puestos, que los manuales de procedimientos, manual de organización, reglamento interior de trabajo, código de ética, manual de inducción, y cada uno de los reglamentos de las diversas dependencias que regulan el actuar de los trabajadores, se elaboren de inmediato por el mismo personal de la institución para su debida autorización por el H. Ayuntamiento, (Explicito)

Generación

En el Marqués se plantearan distintas maneras de crear nuevos conocimientos, a nivel individual o de equipo; es decir, a través de capacitación, aprendizaje en la práctica con la rotación de personal a diversos puestos, resolución de problemas o intercambio de ideas en mejoramiento de los procesos, intercambio con otras instituciones.

Capacitación

El Municipio de El Marques, debe implementar programas de capacitación constante sobre el tema Gestión del Conocimiento para los miembros de la alta dirección, mandos medios y los servidores generales, con el objetivo de que el tema no sea desconocimiento total en la institución y de esta manera se tenga la noción de cómo fomentar este termino en el municipio desde los niveles superiores; por la importancia que ya cobra actualmente el tema y mas en las organizaciones gubernamentales.

La capacitación debe ser mas especifica y especial, esto quiere decir que el municipio de El Marques debe realizar un análisis para detectar las necesidades de capacitación en cada una de las dependencias, y de esta manera conocer cuales son los cursos que realmente necesitan los trabajadores de acuerdo a sus funciones, y no simplemente mandarlos a capacitación sobre temas de interés general que si bien no pudiese aplicar a ciertas áreas.

Aprendizaje en la practica con la rotación de personal a diversos puestos

Se propone que los departamentos o áreas a través de la dirección de recursos humanos, fomenten la rotación de personal cada 12 meses a diversos puestos dentro de la misma área, para que los trabajadores aprendan todos los puestos posibles en su departamento y de esta manera el conocimiento que cada uno de los trabajadores tiene en el puesto y en

su experiencia se comparta con la interacción de los mismos, en el proceso de aprendizaje. (Tácito a tácito).

Propongo establecer un sistema de reconocimiento y recompensa (algún promocional, un día de vacaciones, un permiso, etc.) para fomentar la generación, registro, intercambio y transferencia de conocimientos entre los funcionarios públicos, todo ello a través de una plataforma sencilla e interna que con ayuda de Informática y contraloría para su supervisión, el trabajador pueda acceder a subir contenido de algún archivo, video, proyecto o documento que ayude y beneficie a los trabajadores en su procesos y funciones.

Intercambio de ideas

Transferencia

En esta parte le corresponde mas a informática del municipio, quien será la encargada de transferir el conocimiento al lugar correcto, en el momento adecuado, con el fin de que otros servidores públicos puedan hacer uso de ello y agreguen valor a sus procesos.

El intercambio que propongo se puede dar de distintas maneras, haciendo uso de Intranets, portales, bases de datos, plataformas de aprendizaje, por tal razón es importantísimo que exista un acercamiento con el área de tecnologías de la información para gestionar y crear las herramientas tecnológicas con las que se transferirá el conocimiento, en el caso de que no existan en la institución, por ejemplo, correo electrónico para todos los trabajadores, algún software libre relacionado con sistemas de gestión del aprendizaje, sistemas de video conferencia de escritorio, repositorios digitales, en el que el trabajador tenga acceso.

Considero que la mayor parte del conocimiento se transfiere mejor de un servidor público a otro, por la interacción directa a través de la colaboración, por lo que propongo

fomentar constantemente talleres, grupos de trabajo, capacitación, la misma rotación de puestos entre los trabajadores, e intercambio interdependencias, como lo propongo en el apartado anterior.

Utilización

En este ultimo apartado, se refiere a la forma de aplicar el conocimiento en el municipio debidamente y aprovecharlo única y exclusivamente en la institución, de nada servirá que en los pasos anteriores se haya invertido tiempo y dinero en realizarlos si no se utiliza correctamente, y aquí se cierra el ciclo y comienza otro, puesto que lo que se propone es un ciclo continuo, donde el uso de este determina otras necesidades de conocimiento y debe servir de referencia para la creación, almacenamiento y formas de compartirlo mas conocimiento en el Municipio de El Marques.

Al aplicar este conocimientos se va a descubrir algunas brechas de conocimientos adicionales, así como adquirir nuevas experiencias que podrían representar nuevos conocimientos para la institución.

Cabe mencionar que es de vital importancia y tomar en cuenta que estas actividades deben estar alineadas a los objetivos de la institución regidos en el Plan Municipal de desarrollo (2018-2021).

Al mismo tiempo tomar en cuenta y fomentar estos 3 puntos en el municipio de El Marqués, Qro.

Cultura: Quiero mencionar que es muy importante que exista una cultura de gestión del conocimiento, que se genere un entorno adecuado para la creación y uso del mismo.

Liderazgo: El gestionar conocimiento afecta a la toda la institución por lo que, el apoyo de los funcionarios de primer nivel, desde el presidente municipal, regidores y

secretarios es fundamental para llevar a cabo el proceso con éxito, ellos deben de fomentar con su liderazgo y comunicación estas practicas de gestión hacia los demás niveles y que el mensaje llegue a lo trabajadores que se encuentra en el ultimo eslabo del organigrama.

Tecnologías de la información: Es una parte importantísima que el municipio de El Marques use la tecnología como herramienta y medio para facilitar la conservación y almacenamiento, así como para brindar posibilidades de compartir el conocimiento.

“ La riqueza de un pueblo no es la del suelo, sino la del cerebro”

Emilio Lledó

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

REFERENCIAS

- Barros, A. La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Magazine*. 2013; fecha de consulta 02 de junio de 2020, disponible en:
<http://gestiondelconocimientoelectivaiv.blogspot.com/2013/05/gestion-del-conocimiento-4-autores-y.html>
- Benavides C. y Quintana C (2003): *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- CORILLA C. (2016). *Estrategias para la efectividad administrativa del área de presupuesto en la municipalidad distrital de ulcumayo – Junín*.
- Covey, S. R. (2005). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Cruz, L.V.H (2013). *Modelo de gestión para asegurar la efectividad del proceso de contratación pública, en Ecuador*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Drucker, P.(1969), *El Ejecutivo eficaz*, Argentina: Sudamericana.
- Gessi, N. L., Nuske, M. A., Thesin, N. J., Allebrand, S. L., Baggio, D. K. (Noviembre, 2016). *Gestión del conocimiento en la administración pública*. Obtenido el 10 de junio de 2020, desde
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p14.pdf>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*: (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Licare, P. A. Y Carhuacuma, B. M. (2018). *Gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en salud Huancavelica*, (Tesis) Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.

- Lusthaus, C. Helene, M. Anderson. G, (2002). *Evaluación organizacional*. Washington, Banco interamericano de desarrollo. Obtenido el 13 de julio de 2020, disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA117&dq=definicion+de+efectividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8nLD8xP3pAhWGHc0KHZvDDZYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=definicion%20de%20efectividad&f=false>
- Martínez, M. R., Vera, M. M. y Vera, M. S.(2014). *Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de puebla*, México. Revista Internacional de Administración y Finanzas, 6(4). pp. 79-92.
- México. Ley orgánica municipal del estado de Querétaro, 05/2005, de 07 de noviembre, Obtenido el 27 de junio de 2020, desde: <http://legislaturaqueretaro.gob.mx/app/uploads/2016/01/LO003.pdf>
- Nagles, G., Nofal La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 2007; fecha de consulta 21 de junio de 2020, disponible en: <https://www.redelyc.org/articulo.oa?id=206/20611495008>.
- Nieto, S. F. J. (2007). *La efectividad organizacional y la personalidad tipo A, en directivos de talleres aeronáuticos de la zona metropolitana del valle de México*. (Tesis Doctoral). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Nucci, V. (2004). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes, en Argentina*. (Tesis) licenciatura. Universidad Abierta Interamericana Argentina.
- Peluffo, A. B. Catalán, E. C.(2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, Chile. *Instituto Latinoamericano y del caribe de planificación Económica y Social, ILPES, (22)*. Fecha de consulta 03 de junio de 2020, disponible en

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1

Pérez Rodríguez Y, Coutín Domínguez A . La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed* 2005;13(6). Fecha de consulta 17 de junio de 2020, disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci04605.htm

Plan municipal de desarrollo 2018-2021. obtenido del 02 de junio de 2020, desde http://elmarques.gob.mx/inf_consulta/PLAN%20MUNICIPAL%20DE%20DESARROLLO%202018-2021.pdf

Senge, P. (2004-2005): *La Quinta Disciplina*. México: Ediciones Granica.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

APÉNDICE.

La finalidad de este cuestionario es identificar aspectos del clima laboral, específicamente la relación entre la Gestión del conocimiento y el impacto que tiene en la efectividad en la institución en la que labora dignamente. Es importante contestar absolutamente todas las preguntas de una manera sincera. Los datos serán manejados estrictamente confidencial. Agradezco de antemano tu valiosa cooperación.

DATOS GENERALES.

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa.

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer.
- 2.- Mi edad es entre: A) 19-29 B) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a). Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre.
- 4.- Escolaridad: A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
- 5.- Nivel socioeconómico A) bajo B) Medio C) Alto
- 6.- Dependientes económicos A) Si B) No
- 7.- Antigüedad en la empresa: _____
- 8.- Antigüedad en el puesto: _____
- 9.- Puesto: _____ 10.- Área: _____

INSTRUCCIONES: Lee con atención y señala en los siguientes reactivos con una "X" el valor que mejor refleje tu situación en la institución, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde:

A= SIEMPRE B= CASI SIEMPRE C= ALGUNAS VECES D= CASI NUNCA E= NUNCA

No	REACTIVOS O ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1.-	Los conceptos de gestión del conocimiento son conocidos en la Institución?	A	B	C	D	E
2.-	Conoces si la organización cuenta con manuales de procedimientos debidamente establecidos?	A	B	C	D	E
3.-	La Institución realiza un análisis para detectar las necesidades de capacitación de sus trabajadores?	A	B	C	D	E
4.-	Las capacitaciones recibidas te han permitido mejorar el desempeño en tu puesto de trabajo?	A	B	C	D	E
5.-	La Institución comprueba la efectividad de las capacitaciones impartidas a sus trabajadores?	A	B	C	D	E
6.-	En la institución existen mecanismos para que los servidores públicos con mayor antigüedad y conocimiento, compartan sus ideas a otros trabajadores, ya sea para capacitar, desarrollar nuevos proyectos, o mejorar procesos?	A	B	C	D	E
7.-	En la Institución se toma en cuenta al trabajador con sus aportaciones, ideas etc., para algún proyecto de mejora?	A	B	C	D	E
8.-	La Institución reconoce formalmente los logros de sus trabajadores por realizar mejoras a su proceso?	A	B	C	D	E
9.-	En la Institución se promueve la creación de nuevos conocimientos. (Ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos, talleres, reuniones de trabajo, grupo de expertos, etc.)?	A	B	C	D	E
10.-	El personal de la Institución visita otras dependencias a fin de conocer y aprender de sus procesos y servicios?	A	B	C	D	E

11.-	El conocimiento generado en los procesos de la institución, es puesto a disposición de todos los trabajadores?	A	B	C	D	E
12.-	Se utilizan las tecnologías de la información para ofrecer al personal portales de formación, sistemas de gestión de aprendizaje y de contenido para la capacitación?	A	B	C	D	E
13.-	La institución cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para actividades relacionadas con gestionar el conocimiento ?	A	B	C	D	E

14.- ¿Cuál consideras que ha sido el mayor obstáculo para implementar un modelo de gestión del conocimiento en su organización?

- Existe resistencia del personal
- Falta de apoyo de la alta dirección
- Falta de recursos financieros
- Falta de tiempo
- Falta de herramientas y tecnologías
- Nunca se ha oído hablar de Gestión de Conocimiento

15.-	Se da a conocer al personal los objetivos de la institución?	A	B	C	D	E
16.-	Se da a conocer al personal la misión y visión de la institución?	A	B	C	D	E
17.-	En la institución se escucha el termino de trabajar por objetivos?	A	B	C	D	E
18.-	En tu área o departamento llevan un parámetro de medición de objetivos?	A	B	C	D	E
19.-	La institución mide el desempeño de sus colaboradores continuamente?	A	B	C	D	E
20.-	Se ha presentado algún ascenso de puesto que sea atribuido al buen desempeño del trabajador?	A	B	C	D	E
21.-	En la institución se hace entrega de reconocimientos por el buen desempeño de sus labores?	A	B	C	D	E
22.-	Has recibido alguna felicitación de parte de los usuarios, por el buen desempeño de tus funciones?	A	B	C	D	E
23.-	En la institución se fomenta el trabajo en equipo?	A	B	C	D	E
24.-	En tu área de trabajo, se toma en cuenta tu opinión en decisiones importantes?	A	B	C	D	E
25.-	Se informa periódicamente al empleado sobre el logro de metas y objetivos.?	A	B	C	D	E
26.-	La institución o departamento tiene definidas las funciones de cada puesto o cargo?	A	B	C	D	E
27.-	En la institución dan prioridades a las actividades de mayor urgencia?	A	B	C	D	E
28.-	En tu departamento o área utilizan herramientas como cronograma de actividades, para lograr mayor efectividad en sus funciones?	A	B	C	D	E

Figura A.