UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA E INNOVACION EDUCATIVA

RELACIÓN ENTRE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PARCONA, PROVINCIA Y REGIÓN DE ICA, EN EL AÑO 2016

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO

Presentado por

REYES SANTISTEBAN, Ana Olga

PASCO – PERÚ 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA E INNOVACION EDUCATIVA

PRESENTADO POR: RELACIÓN ENTRE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PARCONA, PROVINCIA Y REGIÓN DE ICA, EN EL AÑO 2016

PRESENTADO POR

REYES SANTISTEBAN, Ana Olga

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LA COMISIÓN DE JURADOS

Dr. Orlando CAMPOS SALVATIERRA
Presidente

Dr. Guillermo GAMARRA ASTUHUAMÁN
Miembro

Dr. Armando I. CARHUACHÍN MARCELO
Miembro

A los maestros líderes que contribuyeron a la mejora de la educación en el Perú, a los buenos directores que forjaron instituciones educativas públicas de calidad y que hoy son buenos referentes para desarrollar.

Ana Olga

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi reconocimiento a los señores directores de las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica en el año 2016, por haberme otorgado las facilidades necesarias para desarrollar esta investigación. Asimismo, expreso mi gratitud a los docentes que laboran en las instituciones educativas del distrito de Parcona por haber demostrado su mejor disposición para resolver los instrumentos de acopio de datos.

Finalmente, expreso mi gratitud a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por habernos formado adecuadamente en el desarrollo de una investigación educativa y por el acompañamiento en ciertos aspectos del presente estudio.

RESUMEN

Gerencia del conocimiento es administrar la información proporcionándola convenientemente y el clima laboral son las condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a toda institución, y repercuten directamente en el desempeño de los empleados.

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación que existe entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

El método que se utilizó en esta investigación fue el descriptivo, donde se realizó la medición de las variables a través de escalas y se determinó que, existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas consideradas en estudio, la misma que fue respaldada con la prueba de hipótesis científica a través del test de Pearson con un 95% de confiabilidad.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia del conocimiento y clima laboral

ABSTRACT

Management of knowledge is to administrate the information providing it conveniently and the social and psychological conditions that characterize all institution are the labor climate, and have directly influence upon the employees' performance.

The principal objective of this investigation was to determine the relation that exists between Ica's management of knowledge and the labor climate at the educational institutions of the district of Parcona, province and region, in the year 2016.

The method that was utilized in this investigation was the descriptive, where the measurement of the variables through scales came true and it determined myself than, exists significant relation between management of knowledge and the labor climate at the educational institutions considered under consideration, the same that she was backed with the scientific hypothesis testing through Pearson's test with 95 % of reliability.

KEY WORDS:

Management of knowledge and work climate

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

índice

Introducción

PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEÓRICOS

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y planteamiento del problema..... 12

1.2. Delimitación de la investigación..... 15

1.3. Formulación del problema..... 16

1.4. Formulación de objetivos..... 16

1.5. Justificación de la investigación..... 17

1.6. Limitaciones de la investigación..... 18

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio..... 19

2.2. Bases teóricas científicas..... 27

2.3. Definición de términos básicos..... 55

2.4. Formulación de hipótesis..... 56

2.5. Identificación de variables..... 57

2.6. Definición operacional de variables e indicadores..... 57

Capítulo III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación…… 58

3.2. Metodos de investigacion…… 58

3.3. Diseño de investigacion…… 59

3.4. Población y muestra…… 59

3.5. Tecnicas e instrumentosde recolección de datos…… 60

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos…… 61

3.7. Tratamiento estadístico…… 61

3.8. Validación de instrumentos de investigación…… 61

SEGUNDA PARTE: TRABAJO DE CAMPO O PRÁCTICO

Capítulo IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo…… 65

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados…… 66

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El conocimiento de una organización que existe en las mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, entre otros sitios, es crecientemente considerado como su activo más importante. A medida que las organizaciones se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la Gerencia del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización educativa, con los elementos tangibles que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Teniendo en cuenta lo manifestado en párrafos anteriores, desarrollamos la tesis titulada: "Relación entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016", la misma que se encuentra dividida en cuatro capítulos como:

Capítulo I: denominado *Problema de investigación*. En este parte se describen aspectos como: Planteamiento del problema, Formulación del problema, Justificación por la cual se realiza el estudio, Limitaciones que se manifestaron, Antecedentes de investigación, Delimitación de objetivos

general y específicos.

Capítulo II: denominado Marco teórico. En esta sección se precisan las bases teóricas de las variables consideradas en estudio como: gerencia del conocimiento y clima laboral. Asimismo, se presenta la definición de términos básicos.

Capítulo III: denominado Marco metodológico. En esta parte se del informe, se destacan aspectos como: Formulación de hipótesis, Variables consideradas en estudio, definición conceptual y operacional de las variables, Tipo de estudio, Diseño de investigación, Delimitación de la población, y muestra; método específico de investigación, Técnicas e instrumentos de recolección de datos y Método de análisis de datos.

Capítulo IV: denominado Resultados. En este apartado se presentan aspectos como: Descripción de los instrumentos de recolección de datos utilizados en el estudio, Resultados generales por objetivos, Pruebas de hipótesis.

En la parte final del informe se destacan las Conclusiones en base a los objetivos, Recomendaciones en correspondencia a los diversos problemas identificados, Referencia bibliográfica y Anexos que contiene las evidencias que dan fe del procedimiento correcto de esta investigación

De esta manera se encuentra organizada el informe y consideramos que puede ser mejorada con las recomendaciones que hubiera lugar en el proceso de evaluación por los señores jurados.

La Autora

PRIMERA PARTE

ASPECTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, a nivel mundial se han detectado debilidades en la gestión de las organizaciones educativas que según Casassus (2003), en informe emitido a la UNESCO expresa las limitaciones para llevar a cabo una práctica de gestión alineada con el propósito educativo como fin último de las escuelas, aunado a ambientes operativos que limitan la productividad y equidad que resulta de un clima laboral poco apto para generar relaciones interpersonales que permitan proyectar una gestión exitosa a nivel interno y externo, lo cual genera desmotivación en los docentes, demostrándose en escasa participación, compromiso y desarrollo profesional.

Una buena interacción entre quienes forman parte de una organización, se verá reflejada en los resultados de todos y cada uno de los

individuos ¿Por qué es tan importante? Muy sencillo: un escenario estable y favorable reduce los posibles costos de la rotación de personal, la impuntualidad o el ausentismo, la duplicidad de funciones (hartazgo a largo plazo), la insatisfacción laboral (renuncias) y propicia una mayor inversión de capital en la contratación de nuevo talento.

Reuniones constantes y prolongadas a puerta cerrada entre los directores sin resultados a comunicar, provocan incertidumbre, uno de los males más virales de las instituciones educativas según los expertos. Los directivos tienen una labor inaplazable, la de hacer girar toda la rueda y checar que ésta no se detenga. No tiene sentido ejecutar acciones sin considerar el trabajo de los demás. Las relaciones laborales se entorpecen si un docente no encuentra en su director una plataforma sólida de respuestas y una realimentación constante.

Las reuniones semanales son una de las estrategias más eficaces para encontrar aquellos "engranes" mal aceitados. Es responsabilidad de los directivos evitar las malas actitudes entre los docentes, en ellos está la obligación de identificar comportamientos inaceptables y evitar su propagación.

Los actuales y acelerados cambios sociales, económicos y políticos alrededor del mundo han obligado a los gerentes, incluyendo los educativos, a prepararse para entender y dirigir las nuevas dinámicas de las organizaciones y para que comprendan la conducta emitida por el talento humano tanto a nivel grupal como individual.

Para los integrantes de la comunidad educativa de hoy no es un secreto que se toma bastante tiempo incorporar, facultar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos; estos han comenzado a considerar al talento humano como su activo más relevante; al igual que su asertiva administración como una de las actividades más complejas y sensibles teniendo en cuenta el sentido y la misión de las instituciones educativas.

Por lo anterior, es importante anotar que crear ambientes de trabajo agradables es algo vital, ya que proporciona armonía en la rutina diaria, la cual es necesaria en la creación de climas organizacionales sanos y favorables, como menciona Velásquez (2003) "si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que, si lo cuenten, puesto que proporcionaran una mayor calidad en sus productos o servicios" (p. 96).

Lo anterior se torna particularmente necesario si se considera que el desarrollo de un adecuado clima organizacional permite a los integrantes de cualquier organización, conductas maduras comprometidas y responsables; que solo se logran en la interacción con el otro, en un contexto de aprendizaje social.

Luego de haber realizado un estudio exploratorio sobre gerencia del conocimiento y clima laboral en las instituciones educativas, encontramos el siguiente resultado:

- En muchas instituciones educativas se ha notado una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los docentes de los cambios que tienen lugar, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los directivos y en sus decisiones.
- Docentes de varias instituciones educativas manifiestan que no tienen reconocimiento de sus trabajos bien hechos, lo cual disminuye su motivación.
- Casi en todas las instituciones educativas las características medioambientales son negativas en el lugar de trabajo.
- Muchos docentes consideran que los directivos ejercen un liderazgo autoritario a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus subordinados.
- En la mayoría de las instituciones educativas no se manifiestan la gerencia del conocimiento, expresado en los aprendizajes individual, grupal y organizacional.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a. Temporal

El desarrollo de esta investigación duró aproximada 8 meses, la misma que inició en enero del año 2016 y finalizó en agosto del 2016.

b. Geográfica

- Región: Ica
- Provincia: Ica
- Distrito: Parcona

c. Espacial:

Esta investigación se desarrolló en las instituciones educativas del distrito de Parcona,

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema principal.

¿Cuál es la relación que existe entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016?

1.3.2. Problemas específicos

a. ¿Cuál es la relación que existe entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016?

b. ¿Cuál es la relación que existe entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016?

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

1.4.2. Objetivos específicos.

a. Determinar la relación que existe entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

b. Determinar la relación que existe entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictosl en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a. Justificación teórica

Las bases teóricas desarrolladas en esta investigación sobre las variables gerencia del conocimiento y clima laboral fueron suficientes y consistentes de tal manera que puede servir como bibliografía de consulta para estudiantes y profesionales en el campo educativo. Y estará disponible en la Biblioteca y página web de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

b. Justificación metodológica

La metodología que se utilizó en esta investigación, servirá como antecedente para guiar el desarrollo de otros estudios correlacionales en el campo educativo, dado a su característica práctica, sencilla y sobre todo contextualizada.

c. Justificación práctica

Los resultados que se obtuvieron en esta esta investigación serán de gran utilidad para que los directivos de las instituciones educativas del

distrito de Parcona, implementen sus políticas educativas.

Asimismo, consideramos que esta investigación tiene justificación práctica porque los instrumentos de acopio de datos que se utilizaron, pueden servir para que los profesores y autoridades educativas midan las variables gerencia del conocimiento y clima laboral, con fines de investigación o estudios exploratorios.

d. Justificación legal.

El presente estudio se desarrolló en atención al Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para optar el grado académico de Magister en Gerencia e Innovación.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Entendemos que limitación en investigación, viene a ser la dificultad u obstáculo que enfrenta el investigador durante el desarrollo de un estudio. En esta investigación, se manifestaron las siguientes limitaciones:

a. Poca disponibilidad de docentes con grado de Magister o Doctor especialistas en investigaciones educativas para que nos puedan asesorar en nuestro estudio.
b. Poca disposición de tiempo que tenemos para dedicarnos a profundizar nuestra investigación, debido a la recargada labor como docentes en actividad profesional.
c. Carencia de validez externa, por lo que los resultados que se obtuvieron son válidos sólo para la población de donde se ha extraído la muestra.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

2.1.1. Antecedentes a nivel internacional

a. Fernández Aguirre, Tabaré (2010) realizó un estudio sobre clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. En ella formuló las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, se reconstruido el concepto de la noción de clima organizacional fundamentado en la teoría de Habermas, diciendo que refiere al trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan problemáticamente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización (maestros, administrativos y alumnos). En tal sentido, el trabajo abandona la "metáfora" y muestra los rendimientos explicativos de una noción inscripta en un marco teórico más amplio

y general del cual se puede beneficiar luego todo el análisis organizacional de la educación. Es decir, este concepto permite avanzar un primer paso en la dirección a una teoría dual de las organizaciones escolares en el sentido de Habermas, y considerar a las escuelas como sistemas sociales simbólicamente integrados.

- En segundo lugar, el trabajo teórico permitió deducir indicadores y observar una estructura factorial consistente con las dimensiones teóricas distinguidas. La matriz de componentes rotados que fuera examinada permitió identificar conceptualmente y con claridad tres factores que se corresponden genéricamente con la dimensión "grupalidad", "cultura" y una tercera dimensión relativa a las relaciones de cuidado de los maestros a los alumnos según la percepción compartida por los primeros.
- El factor de mayor peso en el análisis representaría la fuerza de los lazos de solidaridad y empatía entre los maestros de la escuela. El hallazgo es coherente con los antecedentes: un componente central del clima es la comprensión compartida sobre las características del grupo de miembros en tanto tal.
- Un segundo factor identificado abarca tres indicadores culturales, en particular, reactivos que miden qué tan elevadas son las expectativas docentes sobre el nivel académico que pueden alcanzar los alumnos. El hallazgo es particularmente relevante en el contexto de los aportes hechos por la investigación sobre las escuelas eficaces y permite

añadir al concepto general de clima una nota de especificidad para las organizaciones escolares.

b. Lamoyi Bocanegra Clara Luz (2009) planteó su investigación "Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco", donde. Ofreció una visión global de la organización escolar al facilitar el conocimiento de las variables más importantes percibidas por los docentes que distinguen a la organización como comunal.

- Como el clima es un concepto abstracto, para estudiarlo y medirlo se utilizaron las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, que permitieron conocer, a la vez, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. Para abordarlo utilizó la encuesta con el fin de conocer las percepciones de los profesores, a través de un cuestionario con reactivos redactados en términos fácticos y evaluados en escala de 1 a 6.
- Para su análisis utilizó análisis estadísticos que permitieron también validar la dimensionalidad del modelo. El clima encontrado en las escuelas mostró la serie de valores, normas, pautas ideológicas, objetivos e ideas que comparten los profesores sobre ellos mismos sus alumnos, directivos y los padres de familia, así como la relación que guarda con el aprovechamiento escolar de los alumnos del nivel secundario en el estado. El clima organizacional fue descrito a través

de las dimensiones de creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo.

c. Flores Urbáez, Matilde (2014) realizó un estudio sobre "Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas en la ciudad de México". En ella formuló las siguientes conclusiones:

- El entorno cambiante del mundo globalizado, así como los constantes cambios internos promovidos por las propias organizaciones empresariales, ha acelerado en ellas la generación de nuevos conocimientos para alcanzar posiciones competitivas. Estos conocimientos pueden ser tácitos o explícitos, siendo el primero considerado un elemento muy importante para estimular la innovación en las organizaciones y constituye un reto convertirlo en explícito para difundirlo en toda la empresa.
- A través de la globalización, se han producido profundas transformaciones en los sistemas de producción y distribución de las riquezas, y a su vez en el conocimiento. Esto se debe a que conforme el entorno cambia, las organizaciones, como generadoras de conocimientos, van asumiendo nuevas formas de adaptación. De esto se desprende que conceptos como conocimiento y aprendizaje, así como capital intelectual y capital social e innovación estén estrechamente relacionados.
- Las organizaciones que asumen activamente la práctica del aprendizaje permanente, se asocian a lo que se denominan

organizaciones inteligentes; es decir, aquellas con capacidad organizada para tomar decisiones innovadoras sobre problemas emergentes, con una mínima utilización de recursos como el tiempo, la información, el conocimiento, los financieros y los humanos.

- Las capacidades organizacionales evidencian la importancia de promover la asimilación de conocimiento y la consolidación de mecanismos de auto aprendizaje. La generación de conocimientos demanda por parte de las empresas el desarrollo de capacidades para repensar, renovar y reordenar insumos, procesos y productos. Esto revela la existencia de una relación entre el conocimiento y la capacidad para innovar continuamente y que ambos podrían ser considerados como factores de producción. Esto evidencia una estrecha relación entre recursos, competencias y capacidades organizacionales con la innovación, el conocimiento y con su gerencia propiamente dicha, para el logro de ventajas competitivas de las organizaciones.

2.1.2. Antecedentes a nivel nacional

d. Rincón, C. (2005), desarrolla una tesis sobre "El clima organizacional y el desempeño docente del Valle de Chumbao en la provincia de Andahuaylas". En ella formula las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las instituciones educativas del Valle de Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto están afectados por el estilo de liderazgo de los directores.

- El estilo de liderazgo adecuado del director se puede incrementar en el desempeño de los docentes y el estilo democrático, situacional del director que motiva en los docentes a darle prioridad al aspecto académico de la formación integral de los alumnos.

e. Gurrero, Inés (2011) desarrolló la tesis sobre "Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento – Lima Perú". En ella formuló las siguientes conclusiones:
   - Este nuevo modelo de entorno utiliza las más avanzadas técnicas de ingeniería y de gestión del conocimiento, pues integra conceptos e ideas provenientes de la gestión del conocimiento, habitualmente aplicadas al área empresarial (como por ejemplo las memorias institucionales) y de la ingeniería (como modelado y ontologías).
   - Esta combinación no aparece tradicionalmente relacionada a los entornos de aprendizaje. Del relevamiento bibliográfico se constata que hay variada información sobre entornos, pero ninguno con las características del propuesto. Una carencia detectada es la falta de resultados concretos: se encontraron muchas propuestas, pero pocas con información detallada de beneficios reales cuantificados.

f. Bresani, Aldo. (2008) realizó un estudio sobre "Influencia de la complejidad de tareas y redes sociales en el intercambio de conocimiento". En ella formuló las siguientes conclusiones:
   - Según la información recolectada, la investigación proporciona hallazgos que muestran que sí hay una relación entre la complejidad

de tareas y la 70 intensidad de la red social de conocimiento de trabajo. Dicha relación está medida a través del Indegree normalizado y la propensión al intercambio de conocimientos, cuando una persona que conoce la naturaleza de las tareas dentro de la organización las califica, lo que refleja una mayor objetividad que las percepciones de las propias personas. Contra lo antedicho, se ha encontrado que cuando la persona se auto califica no hay relación alguna.

- Asimismo, se ha encontrado que las personas con una mayor intensidad relativa en la red de conocimiento de trabajo tienen una mayor propensión al intercambio de conocimiento. Otro aporte que se considera importante es la metodología para poder calificar de una manera más objetiva la complejidad de tareas. En otras palabras, si la calificación se homogeniza a través del criterio de alguien que conoce las labores del individuo dentro de la organización a todos los trabajadores, se puede neutralizar el efecto de la percepción subjetiva de los individuos.
- Como parte de esta metodología está la ponderación de las escalas ordinales con un significado cualitativo y cuantitativo, que se ha probado con la data procesada; se han obtenido así resultados que reflejan la realidad. Por otro lado, para efectos de comparación el indicador de redes sociales, el Indegree (que refleja cuántas personas dentro de la organización consultan a un ejecutivo del conocimiento)

se ha normalizado en el estudio con la finalidad de homogenizar la intensidad relativa para organizaciones de distintos tamaños.

2.1.3. Antecedente a nivel regional

g. Asteria Albañil-Ordinola (2015), realizó un estudio sobre "El clima laboral y la participación en la institución educativa enrique López Albújar de Piura", en ella se formuló las siguientes conclusiones:

- En la institución existe un clima laboral, con bajos niveles de comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, a pesar que como expresa Chiavenato (2007) la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana, sin embargo esta se ve afectada en la institución por dos aspectos fundamentales, en cuanto a la rapidez con que se traslada la información entre profesores y equipo directivo y al respeto que existe entre los miembros de la institución que tiene la media más baja entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo.
- Existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, el 62% siente baja y muy bajo satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo, el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución, no obstante expresan mayor satisfacción con los resultados de su propio trabajo sin embargo se

siente insatisfecho con el funcionamiento de los órganos formales de la institución, llámese CONEI, asamblea de profesores y la dirección.

- El reconocimiento percibido por los docentes por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo, mientras que el reconocimiento que perciben los profesores por parte del equipo directivo va de regular a bajo en un 86.2%, a pesar que este factor constituye el elemento básico de la motivación humana para mejorar el desempeño y hace que las personas se sientan satisfechas y motivadas en el trabajo.

2.2. BASES TEÓRICA - CIENTIFCAS

2.2.1. Gerencia del conocimiento

2.2.1.1. Concepto

Cárdenas (2010) dice que el Conocimiento consiste en verdades, creencias, perspectivas, conceptos, juicios, expectativas y metodologías. Así como también podría definirse como una combinación de información, contexto y experiencia.

Lo primero que se debe saber es que existen dos tipos de conocimiento. Uno de ellos es el Tácito que puede ser transferido mediante conversaciones informales entre compañeros o a través de una instrucción personal, se encuentra archivado en alguna parte e incluye altas dosis de intuición, creencias, valores e instintos. Este, en resumen, representa el ochenta por ciento del conocimiento que tiene una empresa. El otro tipo es el Explícito que es definido como aquel que puede ser capturado físicamente, puede ser

codificado o almacenado electrónicamente e implica hechos, ideas, teorías, rutinas, manuales e instructivos. Este cubre el veinte por ciento restantes.

No obstante, con el fin de proponer una definición citamos a continuación:

"Gerencia del Conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existente como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades."

Ann Macintosh propone: "La Gerencia del Conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales."

Bill Gates la define de la siguiente manera: "La Gerencia del Conocimiento no es un producto de software o una categoría de software. La Gerencia del Conocimiento ni siquiera comienza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gerencia del Conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente."

Estas definiciones reconocen en el conocimiento un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explorarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas oportunidades. También coinciden en que la Gerencia del Conocimiento es un proceso, el cual debe

formar parte de las actividades cotidianas de una organización.

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el "único recurso económico significativo" y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Dentro del objeto de la administración y gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

2.2.1.2. Gerencia del conocimiento en el pasado

La gerencia del conocimiento no es nada nuevo, algunos ejemplos de estas prácticas en épocas antiguas son los sofisticados ritos tribuales para transferir el conocimiento ancestral de una generación a otra, los largos periodos de construcción de obras como las pirámides de Egipto que dio suficiente tiempo para que varias generaciones de ingenieros y arquitectos aprendieran unos de otros.

En la Edad Media los aprendices de una profesión u oficio pasaban años cerca de su maestro captando de él su experiencia. Más recientemente, en las organizaciones industriales se utilizaban con gran éxito los programas de mentoría, programas de inducción para nuevos empleados, planes de renovación generacional, rotación de puestos de trabajo, reuniones de grupos de usuarios, etc.

Todas estas técnicas de Gerencia del Conocimiento tenían como supuesto la relativa estabilidad de las personas en una organización. Además, la práctica general era tener un sistema muy formal de archivos de documentos, personas responsables por su operación y procedimientos corporativos para manejar la correspondencia, las comunicaciones y los reportes o informes internos que contenían estudios propios de la naturaleza del negocio.

Existía todo un protocolo para generar la correspondencia interna con copias de diferentes colores que iban dirigidos a diferentes archivos, etc. Las cosas no sucedían muy rápidamente y por lo tanto había tiempo para enseñar y aprender. En resumen, el conocimiento explícito se manejaba plasmado en documentos minuciosamente archivados y conservados, mientras que el conocimiento tácito se transfería cuidadosamente mediante técnicas de interacción personal.

2.2.1.3. Gerencia de conocimiento en la actualidad

Hoy la velocidad a la que cambian las condiciones en las que se mueve una empresa no permite tiempo para transferir y administrar conocimiento con los métodos tradicionales. No obstante, en el fondo del problema continúa siendo el mismo: *Enseñar y aprender.* La tecnología de la información ha puesto al alcance de las empresas las herramientas necesarias para lograr un manejo adecuado del conocimiento. Aplicaciones como los sistemas de administración de documentos, el correo electrónico, la videoconferencia, los grupos de discusión, los ambientes electrónicos

compartidos, etc. Sin embargo, el sentido común que debe haber detrás de la tecnología no es tan evidente, por ejemplo:

- Se incorpora nuevo personal a la empresa sin diseñar para ellos un programa de inducción que le permita conocer el contexto en el cual estarán trabajando.
- Debido a la rapidez con la que se desean generar opciones de negocio, se permite que proyectos enteros terminen sin la documentación requerida para entender cómo llegaron a los resultados finales. En ocasiones lo que queda es una colección de acetatos con lo que se hicieron presentaciones del proyecto.
- Cuando se plantean metas de reducción de personal, se diseñan planes de retiro y jubilación temprana con los cuales se van de la compañía ejércitos de personas junto con su experiencia sin permitir el tiempo para que la transfieran a sus colegas más jóvenes.
- La desaparición de los departamentos de archivo debido a la instalación (no implantación) de sistemas electrónicos de manejo de documentos ha hecho pensar a los técnicos que ya no tienen necesidad de documentar sus estudios y resultados y sus jefes han llegado ha pensar que ya no es necesario exigir la documentación en forma formal de estudios y proyectos.
- Los ejecutivos piensan que la adquisición de la tecnología es en sí misma la solución del problema sin darse cuenta de que son las personas,

incluidos ellos, los responsables de que la tecnología funcione y genere resultados.

En síntesis, las facilidades que hay hoy en día para generar, editar y almacenar documentos de toda clase ha hecho que se pierda el control sobre la ubicación, distribución y utilización del conocimiento explícito. Por otra parte, los rápidos cambios en las empresas actuales y la gran movilidad de los profesionales han hecho que el conocimiento tácito sea difícil de transferir y permanecer al interior de las organizaciones.

2.2.1.4. Importancia de la gerencia del conocimiento

En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre las materias primas, planeación, manufactura, distribución, etc. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, mercadeo, etc.

El reto de aplicar el conocimiento en una empresa para crear ventajas competitivas se hace aún más desafiante debido a:

- El mercado es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.
- Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos con mayor valor para sus clientes. Las funciones del personal de administración se han ido reduciendo, así como los mismos niveles administrativos. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en

que sé gerenciaba el conocimiento en las funciones administrativas por métodos formales dentro de procesos de negocios orientados al cliente.

- La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de trabajadores que poseen el conocimiento de la empresa.
- Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los trabajadores cada vez tienen menos tiempo para hacer esto.
- Está creciendo la tendencia dentro de los trabajadores a retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.
- Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales.
- Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdida del conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede requerir ese conocimiento, pero el trabajador que lo posee puede ya no estar en la empresa.

Hay que concientizar a la organización de que la gerencia del conocimiento es importante porque de ella depende también la productividad pues muchas veces la capacitación no llega a tiempo y se debe hacer uso del conocimiento acumulado. También hay que gerenciar, identificar y asignar roles y responsabilidades, designar a personas que recolecten información y la distribuyan y formar las comunidades que creen el conocimiento.

El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener, para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas necesitan:

- Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.
- Ser capaz de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.
- Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.
- Las técnicas que existen actualmente para modelar el conocimiento y dar apoyo a su uso, junto con las técnicas tradicionales de gerencia, proporcionan un punto de partida para llevar a cabo la gerencia del conocimiento en una empresa.

2.2.1.5. Principios de gerencia del conocimiento

Existen una serie de principios sobre la gerencia del conocimiento, veamos a continuación cada una de ellas:

a. **Gerenciar el conocimiento es costoso**

El conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere de inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son:

- Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.
- Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, etc.
- Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.
- Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para distribución del conocimiento.
- Educar a los trabajadores en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.

Sin embargo, mientras gerenciar el conocimiento es costoso, la reflexión obvia es que no hacerlo es más costoso aún. ¿Cuál es el costo de la ignorancia? ¿Cuánto le cuesta a una organización olvidar lo que sus trabajadores claves sabe, el no poder contestar oportunamente las preguntas de sus clientes, o tomar decisiones inapropiadas basadas en un conocimiento insuficiente?, Sin duda mucho más que invertir en el conocimiento.

b. La gerencia del conocimiento es altamente política

No es para nadie un secreto que "el conocimiento es poder" y, por lo tanto, no sorprende que la gerencia del conocimiento tenga un trasfondo altamente político. Si el conocimiento está asociado con el poder, el dinero y el éxito, entonces también está asociado con intrigas, y tratos velados.

¿Qué significa la política alrededor del conocimiento para una Gerencia del Conocimiento efectiva?, Algunos gerentes despreciaran la política alegando que ellos solos pueden encontrar la solución. Pero un gerente del conocimiento astuto debe reconocer y cultivar la política. Él hará la antecámara para lograr el uso y la valoración del conocimiento, hará negocios entre quienes lo utilizan, cultivará la opinión de ciertos líderes de gran influencia para que sean quienes adopten las propuestas nuevas sobre gerencia del conocimiento. Al nivel más alto, tratara de moldear la manera como se gobierna el conocimiento para su mejor utilización en la organización.

c. La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento:

Los recursos claves de un negocio como el trabajo y el capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo de la empresa tenga la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo esta el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del mismo.

La gerencia del conocimiento pudiera inspirar resentimiento y preocupación en una organización si buscara ensamblar todo el conocimiento. Los gerentes del conocimiento no deben dar a entender por sus palabras o acciones que son más “instruidos” o que poseen más

conocimiento que ningún otro en la organización, de hecho, se sostiene que la cualidad más importante para este rol es no ser egoísta.

d. La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento.

Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la gerencia del conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aun hasta procesos transaccionales tales como configuración de órdenes y precios. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio.

e. El acceso al conocimiento es solo el principio:

El acceso es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era de la información. Para que los consumidores o clientes del conocimiento, deban llegar a ser más que receptores pasivos, se puede lograr un contacto más estrecho con el conocimiento al tener que resumirlo o reportarlo a otros, utilizando juegos basados en el uso del conocimiento, y recibiendo el conocimiento por contacto estrecho

con los proveedores del mismo. Esto es particularmente importante cuando el conocimiento que se va a recibir es tácito.

f. La gerencia del conocimiento nunca termina:

Los gerentes del conocimiento pueden sentir que, si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gerencia del conocimiento son de nunca acabar.

Una de las razones por la cual la gerencia del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo, las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio, los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades del conocimiento.

Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular del conocimiento, mientras transcurre el tiempo pudieran cambiar completamente las necesidades, en vez de esto, las descripciones de ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y solo tan extensa como su uso lo requiera.

2.2.1.6. Objetivos de la gerencia del conocimiento

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.

- Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

2.2.1.7. Actividades de la gerencia del conocimiento

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: Actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.).
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo: Distribución de las lecciones aprendidas).

- Asegurarse que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa.

Las actividades propuestas tienen influencia sobre diferentes niveles y funciones organizacionales. Para que la gerencia del conocimiento tenga éxito, se deben combinar estas acciones con otras llevadas a cabo en diferentes partes de la organización y deben guardar coherencia entre sí. Es importante recalcar la necesidad de armonizar las acciones de la gerencia del conocimiento con los siguientes componentes de la organización:

- Estructura y cultura organizacional: debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de "comunidades con intereses afines", por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose a sí mismos en una fuente y deposito del conocimiento.
- Administración de personal: se requiere sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.
- Procesos del negocio: es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingenieria tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.

- Aplicación de tecnología: se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones y a la difusión del conocimiento.

2.2.2. Clima laboral

2.2.2.1. Introducción

Álvarez Rojo (2002). El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (2005), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op. cit.).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el

agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Por otro lado, la postura operacionalista o "fenomenológica" considera "al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones", (Peiro y Prieto, 2002).

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de

diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen. Las variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señalas por algunos autores del comportamiento organizacional.

2.2.2.2. Factores que miden el clima laboral

La medición del clima laboral se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes:

una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

a. Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

b. Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de

cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

c. Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

d. Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca, aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

e. Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

f. Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se trabaja mediante procesos productivos. Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento. Se trabaja aisladamente. Se promueven los equipos por proyectos. Hay o no hay modelos de gestión implantados.

g. Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores. Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

h. Remuneraciones.

Dicen dos conocidos consultores franceses: “Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos”. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

i. Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

j. Otros factores

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización pude tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

2.2.2.3. Claves para generar un clima laboral saludable.

Mantener la moral de un empleado es indispensable para las empresas, ya que un trabajador motivado por su labor tiende a involucrarse con la misión y visión de la compañía. De hecho, un empleado que se siente apreciado se "pone la camiseta" de la empresa y toma responsabilidad propia por el éxito de la misma.

Sin embargo, no todos los lugares de trabajo se preocupan por el bienestar y la motivación del empleado y al contrario, fomenta situaciones que hacen que se quiebre el espíritu de la persona bajo el nombre de un falso liderazgo.

La experta Kim Bashin de Open Forum de American Express señala que muchos gerentes y directores no se preocupan por estimular a sus equipos y no se dan cuenta que un empleado con una moral baja puede dañar la

productividad de la empresa.

Según Entrepreneur, una compañía que tiene empleados desanimados puede sufrir efectos en el resultado final de sus servicios, una alta rotación de elementos y una débil cultura corporativa.

Aunque la cultura corporativa de cada empresa es diferente, hay situaciones que en general pueden contribuir a la destrucción de la moral de un empleado.

En muchas ocasiones queremos que él o la trabajadora se motive o que venga motivada de casa, pero no contemplamos que quizá nosotras como líderes de empresa, es lo que hemos mostrado con nuestro ejemplo, pongamos un caso: queremos que él o la trabajadora que presta servicios, sonría, su lenguaje verbal y no verbal sea positivo, que sea proactiva y servicial, que tenga la camiseta puesta, además que resuelva los problemas que se presenten mejor que nosotras mismas y lo mejor de todo, es que este contenta con lo que gana.

Esto es lo que esperamos, ahora veamos cómo es que el trabajador puede estar en este canal, frecuencia o actitud, sí el líder de esa empresa, esta de mal humor por la gastritis, por el insomnio o los problemas financieros de la empresa, con nuestra cara de mal humor por el tráfico que solo a nosotras nos toca y porque no mencionarlo, nuestras expectativas de ser recibidos con una taza de café como nos gusta, un vaso con agua fría después del tráfico, cosas que nosotras las que estamos a cargo del personal merecemos, pero quizá estamos recibiendo lo que merecemos, analiza las siguientes frases,

dichos o máximas y reflexiona:

Te va mi consejo y como le digo a las participantes de los cursos o talleres que impartimos en SEPIMEX, en las retroalimentaciones y en la comunicación efectiva aprende a filtrar solo lo que nos sirve. Empieza la semana llegando temprano y con una mejor actitud (comienza desde el domingo en la noche), aquí te presento 10 acciones básicas muy sencillas para lograr este cambio, intenta hacer por lo menos 6 y observa los cambios, ¡espero tus comentarios!

- Comienza el domingo por la tarde a elaborar una lista de actividades para la semana, no olvides contemplar espacio para ti, familia, pareja y trabajo, prepara las cosas que utilizarás el siguiente día 20 minutos de planeación te ahorrará horas.
- El domingo ya no veas la televisión, no escuches la radio o trabajes en la computadora después de las 8:00 pm, bañarse con agua caliente o tibia te ayudará a relajarte y prepararte para descansar completamente.
- Levántate temprano y regálate tres minutos de acicalamiento, te ayudará a recordar quién eres y quién quieres ser ese día.
- Cuando manejes o tomes el transporte público regálale una sonrisa a las personas de alrededor no te sorprendas si no recibes lo mismo de regreso, no todas las personas durmieron tan bien como tú.
- Cuando llegues a la oficina saluda a quien normalmente no saludas, exprésale a esa persona con la que normalmente tienes conflictos, lo

importante que es en tu equipo, por eso está ahí, envía un e-mail de agradecimiento por esta nueva etapa y por el pasado.

- Se servicial atiende a tus trabajadores recuerda que como dice Carlos Kazuga "los más importantes son los proveedores, teniendo una buena materia prima, un buen personal, los clientes que son muy inteligentes se darán cuenta que tu equipo es el mejor y vendrán por si solos", a tus compañeros o subordinados invítales un café o por lo menos un vaso con agua del garrafón de la oficina, muestra mucha proactividad.
- Pregunta cómo se encuentran, conoce a tu trabajadora, preocúpate por lo que le pasa, pero no seas parte del problema (no te involucres de más), así podrás ser objetivo.
- Utiliza el reforzamiento verbal positivo, frases como: que bien te ves hoy, que gusto verte, oye que bien resolviste el problema con el cliente, cada día lo haces mejor, tu trabajo ayuda mucho al equipo, que bueno que llegaste tan temprano, no cabe duda lo que haces es lo que distingue a nuestro equipo.
- Provoca un espacio agradable para el trabajo, con sonido, olor, con la impresión de una frase o fotografías que te hagan sentir o recordar sensaciones agradables.
- Revisa el planificador que realizaste el domingo y califica como vas, si vas retrasado piensa como resolverlo y vas muy adelantado ponte nuevas metas evita la pereza mental.

- Cierra tu semana agradeciendo de forma verbal o escrita la labor del equipo y no se te olvide que el lenguaje verbal y no verbal tienen que estar sincronizados para no enviar mensajes distorsionados.

2.2.2.4. Importancia del clima laboral

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una organización y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la organización, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la organización, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos.

Lo que poco ayuda en una buena convivencia son las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así

como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador, es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite; y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar.

Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina.

Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para su

empresa y para el consumidor.

Hablar de mejoras en el clima laboral no es un tema fácil, es una tarea en la que deben participar todos los trabajadores.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

a. Gerencia del conocimiento

Es la transferencia de conocimientos desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas

b. Clima laboral

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral

c. Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera

única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisores transmitiendo la misma información o mensaje. Por otra parte puede haber más de una entidad receptora. En el proceso de comunicación unilateral la entidad emisora no altera su estado de conocimiento, a diferencia del de las entidades receptoras

d. Manejo de conflictos

Por prevención y manejo de conflictos se entiende el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016

2.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016
- Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable 1: Gerencia del conocimiento

Variable 2: Clima laboral

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN OP.	DIMENSIONES	INDICADORES
Gerencia del conocimiento	Transferencia del conocimiento a través del aprendizaje individual, grupal y organizacional.	Aprendizaje individual	- Experiencia - Capacidad - Habilidad - Talento
		Aprendizaje grupal	- Encuentro - Conocimiento mutuo - Normas de grupo - Acción
		Aprendizaje organizacional	- Creación y desarrollo - Aplicación - Decisión - Actuación

VARIABLE	DEFINICIÓN OP.	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima laboral	Medio ambiente humano y físico, relacionado a comunicación y manejo de conflictos, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano del docente.	Comunicación	- Opiniones - Aceptación - Distancia - Comodidad - Aportes - Confianza - Educación - Órdenes
		Manejo de conflictos	- Desempeño - Estabilidad - Contratación - Permanencia - Metas - Relaciones - Logros

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Johnson (2009) manifiesta que una investigación correlacional tiene como propósito estudiar la relación que hay entre dos o más variables observables en una determinada muestra.

Teniendo en cuenta el referido concepto, el presente estudio es de tipo correlacional porque estuvo orientado a determinar el nivel de relación que hay entre las variables gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Parra (2011) sostiene que el método descriptivo aplicado en una investigación educativa, consiste en describir la presencia de una o más variables y/o sus posibles relaciones entre ellas en un contexto determinado.

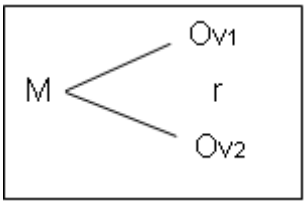
Teniendo en cuenta el referido concepto, en esta investigación se ha utilizado el método descriptivo cuyos procedimientos son:

PRIMERO	Determinación de la muestra
SEGUNDO	Observación de las variables
TERCERO	Estimación de la intensidad de relación
CUARTO	Prueba de hipótesis
QUINTO	Formulación de la teoría

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Cosme (2012) manifiesta que el esquema descriptivo correlacional implica observar dos variables a través de algún instrumento en una determinada muestra para con el propósito de averiguar la intensidad de relación que hay entre ellas.

Teniendo en cuenta el referido concepto, el diseño que se utilizó en el desarrollo de esta investigación fue el descriptivo correlacional con una muestra y dos observaciones (de las variables gerencia del conocimiento y clima laboral), cuyo diagrama es el siguiente:



- M: Instituciones educativas del distrito de Parcona
- O_{V1}: Observación de la variable gerencia del conocimiento
- O_{V2} : Observación de la variable clima laboral
- r : Coeficiente de correlación entre variables

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Castro (2011) manifiesta que una población sujeta a estudio, viene a ser

un colectivo de unidades de observación bien delimitada y con características similares. Y grupo muestral, es una parte de la población seleccionada a través de una determinada técnica de muestreo.

Teniendo en cuenta los conceptos, en esta investigación se ha dispuesto de una población y una muestra tal como se precisan a continuación:

3.4.1. Población

La población sujeta a estudio estuvo integrado por 23 instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica en el año académico 2016.

3.4.2. Muestra

La muestra sujeta a estudio estuvo determinada por 16 instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica. Seleccionada a través de la técnica de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple.

En este caso se codificó a las 23 instituciones educativas del distrito de Parcona, luego se utilizó el SPSS para determinar los 17 códigos que integrarían la muestra.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para recolectar datos que corresponden a cada variable se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Escala de Likert con 30 ítems que corresponden a las dimensiones: aprendizaje individual, grupal y organizacional de la variable gerencia del conocimiento.
Encuesta	Escala de Likert con 35 ítems que corresponden a las dimensiones: niveles de comunicación y manejo de conflictos de la variable clima laboral.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de los datos obtenidos en esta investigación se utilizó la técnica estadística, la misma que comprende dos niveles como:

a. Estadística descriptiva

- Organización de datos a través de tablas estadísticas
- Representación de datos a través de diagrama de dispersión
- Estimación del coeficiente de correlación de Pearson (estadístico de asociación entre dos variables)
- Interpretación del coeficiente de correlación

b. Estadística inferencial

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó el test de Pearson con un nivel de confianza del 95%.

3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

Para obtener las tablas, gráficos y medidas de resumen, así como para realizar la prueba de hipótesis se han utilizado los programas estadísticos: como el Microsoft Excel y el SPSS.

3.8. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

A. Validez de instrumentos

La validez de contenido que corresponden a las escalas sobre gerencia del conocimiento y clima laboral fueron evaluados a través del juicio de tres expertos, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Pertinencia de indicadores
2. Formulado con lenguaje apropiado

3. Adecuado para los sujetos en estudio
4. Facilita la prueba de hipótesis
5. Suficiencia para medir la variable
6. Facilita la interpretación del instrumento
7. Acorde al avance de la ciencia y tecnología
8. Expresada en hechos perceptibles
9. Secuencia lógica
10. Basado en aspectos teóricos

Y los resultados se muestran en la siguiente tabla:

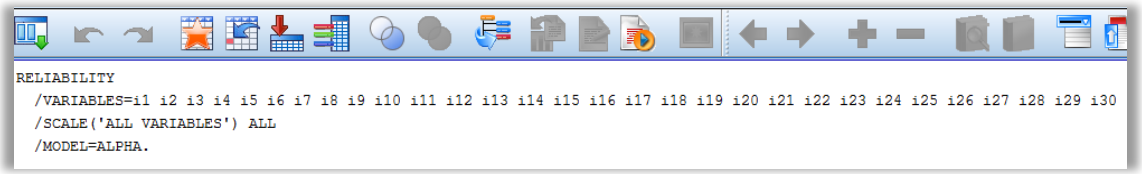
No	Experto	Escala 1	Escala 2
1.	Dra. Ana Goyas Baldoceda	70%	78%
2.	Dr. Rudy Cuevas Cipriano	68%	80%
3.	Dr. Isaac Córdova Baldeón	86%	80%

La escala sobre gerencia del conocimiento obtuvo un coeficiente de valoración de 75% y la escala sobre clima laboral obtuvo un coeficiente de valoración de 78%. En ambos casos indican que los instrumentos en referencia fueron válidos antes de su aplicación. Y las fichas de validación se encuentran en la parte de Anexos.

B. Confiabilidad de instrumentos

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se administró las escalas sobre gerencia del conocimiento y clima laboral a un grupo de 8 docentes, cuyos resultados se muestran a continuación:

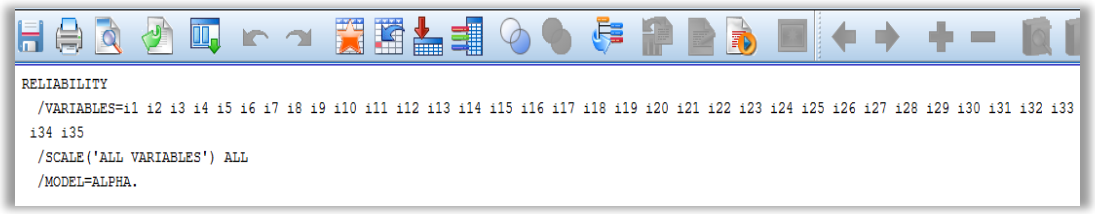
Escala sobre gerencia del conocimiento



```
RELIABILITY
  /VARIABLES=i1 i2 i3 i4 i5 i6 i7 i8 i9 i10 i11 i12 i13 i14 i15 i16 i17 i18 i19 i20 i21 i22 i23 i24 i25 i26 i27 i28 i29 i30
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

El coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach 0,786 es alto, lo cual implica que el referido instrumento es confiable.

Escala sobre clima laboral



```
RELIABILITY
  /VARIABLES=i1 i2 i3 i4 i5 i6 i7 i8 i9 i10 i11 i12 i13 i14 i15 i16 i17 i18 i19 i20 i21 i22 i23 i24 i25 i26 i27 i28 i29 i30 i31 i32 i33
 i34 i35
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,786	30

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach[a]	N de elementos
0,786	30

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,824	35

El coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach 0,824 es muy alto, lo cual implica que el referido instrumento es confiable.

SEGUNDA PARTE

DEL TRABAJO DE CAMPO O PRÁCTICO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.

El trabajo de campo desarrollado en esta investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Coordinación con los directores de las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica para la aplicación de instrumentos.
- Gestión para la obtención de instrumentos de investigación.
- Gestión para la obtención de bibliografías en bibliotecas local sobre las variables consideradas en estudio y sobre investigación educativa.
- Validación de las escalas sobre gerencia del conocimiento y clima laboral a través de tres expertos
- Aplicación de los instrumentos de acopio de datos.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

4.2.1. Descripción de los instrumentos

a. Escala sobre gerencia del conocimiento

La variable gerencia del conocimiento fue medida en la escala de 0 a 120. Y para facilitar su representación gráfica e interpretación se ha categorizado de la siguiente manera:

090 – 120 A: Excelente

060 – 089 B: Buena

030 – 059 C: Mala

000 – 029 D: Deficiente

b. Escala sobre clima laboral

La variable clima laboral fue medida en la escala de 00 a 70. Y para facilitar su representación gráfica e interpretación se ha categorizado de la siguiente manera:

54 - 70 A: Muy agradable

36 - 53 B: Agradable

18 - 35 C: Desagradable

00 - 17 D: Muy desagradable

La dimensión niveles de comunicación fue medida en la escala de 00 a 40. Y para facilitar su representación gráfica e interpretación se ha categorizado de la siguiente manera:

30 - 39 A: Muy agradable

20 - 29 B: Agradable

10 - 19 C: Desagradable

00 - 09 D: Muy desagradable

La dimensión manejo de conflictos fue medida en la escala de 00 a 30. Y para facilitar su representación gráfica e interpretación se ha categorizado de la siguiente manera:

24 - 30 A: Excelente

16 - 23 B: Buena

08 - 15 C: Mala

00 - 07 D: Deficiente

4.2.2. Tabla para interpretar el coeficiente de correlación

Para interpretar el coeficiente de correlación entre variables se ha utilizado la siguiente tabla de categorías:

ESCALA	CATEGORÍAS
0,0 < r < 0,2	Existe correlación no significativa
0,2 ≤ r < 0,4	Existe correlación baja
0,4 ≤ r < 0,7	Existe significativa correlación
0,7 ≤ r < 1,0	Existe alto grado de correlación
r = 1	Existe correlación perfecta
r = 0	Los datos están incorrelacionados

Fuente: Tomado del texto de Estadística de Ávila Acosta (2002)

4.2.3. Resultados para el objetivo general

Tabla Nº 1

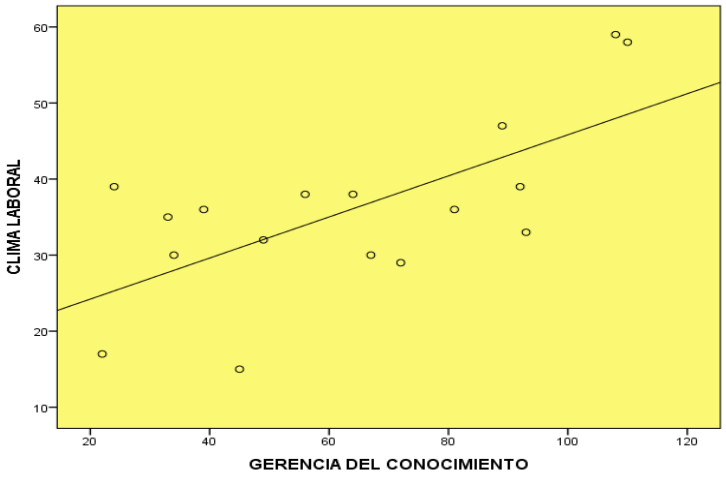
Instituciones educativas del distrito de Parcona, organizadas por niveles de gerencia del conocimiento y niveles de clima laboral

		CLIMA LABORAL				TOTAL
		A: Muy agradable	B: Agradable	C: Desagradable	D: Muy desagradable	
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO	A: Excelente	2	1	1	0	4
	B: Buena	0	3	2	0	5
	C: Mala	0	2	3	1	6
	D: Deficiente	0	1	0	1	2
TOTAL		2	7	6	2	17

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

Gráfico Nº 1

Instituciones educativas del distrito de Parcona, organizadas por niveles de gerencia del conocimiento y niveles de clima laboral



Coeficiente de correlación	r = 0,675

Los resultados que se muestran en la tabla y el coeficiente de correlación de Pearson, indican claramente que hay significativa correlación (r = 0,675: de acuerdo a la tabla de categorías) entre las variables gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

Por otra parte, el gráfico de dispersión confirma lo manifestado anteriormente, por lo que la mayoría de puntos se aproximan a la línea de tendencia. Además, muestra que la línea de tendencia tiene orientación positiva como el coeficiente de correlación entre variables.

Prueba de hipótesis

Formulación de hipótesis

H_0 No existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

H_1 Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

Valor de probabilidad

		Gerencia del conocimiento	Clima laboral
Gerencia del conocimiento	Correlación de Pearson	1	,675**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	17	17
Clima laboral	Correlación de Pearson	,675**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	17	17

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

P = 0,003 Sig. (bilateral)

Decisión y conclusión

Como el valor de probabilidad P = 0,003 es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$; nos obliga a rechazar la hipótesis nula y

consecuentemente a aceptar la hipótesis de investigación. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

4.2.4. Resultados para el objetivo específico 1

Tabla Nº 2

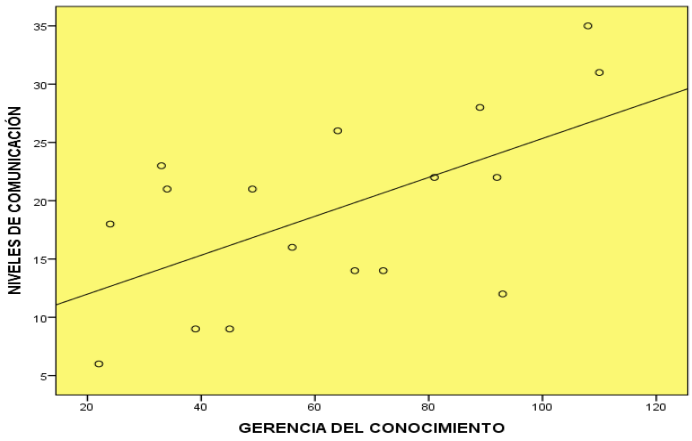
Instituciones educativas del distrito de Parcona, organizadas por niveles de gerencia del conocimiento y niveles de comunicación del clima laboral

		NIVELES DE COMUNICACIÓN				TOTAL
		A: Muy agradable	B: Agradable	C: Desagradable	D: Muy desagradable	
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO	A: Excelente	2	1	1	0	4
	B: Buena	0	3	2	0	5
	C: Mala	0	3	1	2	6
	D: Deficiente	0	0	1	1	2
TOTAL		2	7	5	3	17

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

Gráfico Nº 2

Instituciones educativas del distrito de Parcona, organizadas por niveles de gerencia del conocimiento y niveles de clima laboral



Coeficiente de correlación	r = 0,591

Los resultados que se muestran en la tabla y el coeficiente de correlación de Pearson, indican claramente que hay significativa correlación (r = 0,591: de

acuerdo a la tabla de categorías) entre la variable gerencia del conocimiento y la dimensión niveles de comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

Por otra parte, el gráfico de dispersión confirma lo manifestado anteriormente, por lo que la mayoría de puntos se aproximan a la línea de tendencia. Además, muestra que la línea de tendencia tiene orientación positiva como el coeficiente de correlación entre la variable y dimensión.

Prueba de hipótesis

Formulación de hipótesis

H_0 No existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

H_1 Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

Valor de probabilidad

		Gerencia del conocimiento	Niveles de comunicación
Gerencia del conocimiento	Correlación de Pearson	1	,591*
	Sig. (bilateral)		,012
	N	17	17
Niveles de comunicación	Correlación de Pearson	,591*	1
	Sig. (bilateral)	,012	
	N	17	17

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

P = 0,012 Sig. (bilateral)

Decisión y conclusión

Como el valor de probabilidad P = 0,012 es menor que el nivel de significancia α = 0,05; nos obliga a rechazar la hipótesis nula y consecuentemente a aceptar la hipótesis de investigación. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

4.2.5. Resultados para el objetivo específico 2

Tabla Nº 3

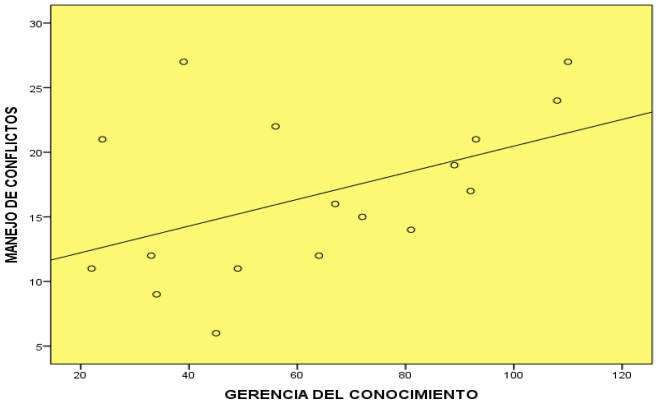
Instituciones educativas del distrito de Parcona, organizadas por niveles de gerencia del conocimiento y niveles de manejo de conflictos del clima laboral

		MANEJO DE CONFLICTOS				TOTAL
		A: Excelente	B: Buena	C: Mala	D: Deficiente	
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO	A: Excelente	2	2	0	0	4
	B: Buena	0	2	3	0	5
	C: Mala	1	1	3	1	6
	D: Deficiente	0	1	1	0	2
TOTAL		3	6	7	1	17

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

Gráfico Nº 3

Instituciones educativas del distrito de Parcona, organizadas por niveles de gerencia del conocimiento y niveles de manejo de conflictos del clima laboral



Coeficiente de correlación	r = 0,472

Los resultados que se muestran en la tabla y el coeficiente de correlación de Pearson, indican claramente que hay significativa correlación (r = 0,472: de acuerdo a la tabla de categorías) entre la variable gerencia del conocimiento y la dimensión manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

Por otra parte, el gráfico de dispersión confirma lo manifestado anteriormente, por lo que la mayoría de puntos se aproximan a la línea de tendencia. Además, muestra que la línea de tendencia tiene orientación positiva como el coeficiente de correlación entre la variable y dimensión.

Prueba de hipótesis

Formulación de hipótesis

H_0 No existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

H_1 Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

Valor de probabilidad

		Gerencia del conocimiento	Manejo de conflictos
Gerencia del conocimiento	Correlación de Pearson	1	,472
	Sig. (bilateral)		,056
	N	17	17
Manejo de conflictos	Correlación de Pearson	,472	1
	Sig. (bilateral)	,056	
	N	17	17

P = 0,056 Sig. (bilateral)

Decisión y conclusión

Como el valor de probabilidad P = 0,056 es mayor que el nivel de significancia α = 0,05; nos obliga a aceptar la hipótesis nula y consecuentemente a negar la hipótesis de investigación. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, no existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.

CONCLUSIONES

1. Luego de haber evaluado la hipótesis general a través del test de Pearson con un nivel de confiabilidad del 95%, se concluye que, existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.
2. Después de haber evaluado la hipótesis específica 1, a través del test de Pearson con un nivel de confiabilidad del 95%, se concluye que, existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016.
3. Al haber evaluado la hipótesis específica a través del test de Pearson con un nivel de confiabilidad del 95%, se concluye que, no existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016
4. Se ha determinado las intensidades de relación entre variables y dimensiones, tal como se muestran en la siguiente tabla de resumen:

RELACIÓN	VALOR	INTENSIDAD
Gerencia del conocimiento y clima laboral	r = 0,675	Significativa
Gerencia del conocimiento y niveles de comunicación	r = 0,591	Significativa
Gerencia del conocimiento y manejo de conflictos	r = 0,471	Significativa

La última relación entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos, no es corroborado en la prueba de hipótesis para un 95% de confianza.

RECOMENDACIONES

1.º Sugerimos a los directores de las las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, realizar eventos de capacitación para mejorar la gerencia del conocimiento, ya que se ha podido observar en los resultados debilidades en muchas instituciones educativas. Además, debemos indicar que el manejo de información es fundamental para dinamizar la vida organizacional.

2.º Sugerimos a los directivos de las instituciones educativas del distrito de Parcona, realizar eventos de capacitación para mejorar el clima laboral porque se ha podido notar que muchas instituciones educativas tienen bajos niveles de clima laboral, hecho que implica impedimento para lograr su desarrollo.

3.º Sugerimos a las autoridades educativas de las instituciones educativas del distrito de Parcona, analizar los resultados logrados en esta investigación, ya que en ella se encuentran los estados reales de las variables gerencia del conocimiento y clima laboral. Diagnóstico que puede ser de gran utilidad para tomar decisiones.

4.º Sugerimos a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Parcona, tomar como antecedente los resultados de esta investigación, para realizar estudios experimentales que conllevan a mejorar gestión de una institución educativa.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Albañil Ordinola, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albujar de Piura.

Alvarez Rojo, V. Diseño y evaluación de programas. Madrid: Editorial SOS-ES.

Añez H., Carmen. (2012). Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.

Arias Fidias, G. (2006). Cómo elaborar el proyecto de investigación (5ª ed.) Caracas: Episteme.

Barriga Hernández, C. (2005). Elementos de investigación científica, Lima Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Best, J. (2005). Cómo investigar en educación, Madrid España: Morata Sociedad Anónima.

Bravo, M., Peiró, J. (2002). Tradado de psicología del trabajo. Madrid: Síntesis.

Bresani Torres, A. (2012).Influencia de complejidad de tareas y redes sociales en intercambio de comercio.

Cárdenas, G. (2010). El conocimiento tradicional y el concepto de territorio. México: Nera Núcleo.

Córdova Baldeón, Isaac (2014). El informe de investigación cuantitativa. Lima Perú: Editorial San Marcos.

Esteban Rivera, E. (2000). Cómo elaborar proyectos de investigación en educación, Huancayo Perú: Grafi Centro.

Flores Urbáez, Matilde (2013). Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.

Fernández (2008). Gestión del conocimiento en organizaciones educativas. México: Editorial Universo S.A.

Guillen, C., Guil, R., (2000). Psicología del Trabajo para relaciones laborales. Barcelona: Mc Graw Hill.

Gutiérrez González, Carmen (2013). clima organizacional en las comunidades educativas. Universidad Austral de Chile.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación, México Distrito Federal: Mc Graw Hill.

Hodge, B. J., Anthony, W.P. y Gales L.M., (2009). Teoría de la organización, un enfoque estratégico. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Kerlinger. F. (2000) Investigación del comportamiento, México Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.

Mazón, J. (2004). Clima organizacional en instituciones emergentes. México: Seminario de educación.

Pacheco (2008). Clima laboral y Planeamiento Estratégico del Centro Educativo. Lima- Perú: Editorial Graf. Center.

Ramos Bazán, Miguel. (2007). Investigación Educativa: El proyecto de tesis, Lambayeque Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Rueda B.M. (2009), La evaluación del clima organizacional: Ensenada México: REDIE, Versión on line.

Salaiza Lizárraga**,** Flor de la Cruz (2003). Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública. México: Instituto Tecnológico de Culiacán.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Base de datos

No.	V1: GERENCIA DEL CONOCIMIENTO		V2: CLIMA LABORAL					
			V: CLIMA LABORAL		D1: NIVELES DE COM.		D2: MANEJO DE CONF.	
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	22	D	17	D	6	D	11	C
2	45	C	15	D	9	D	6	D
3	33	C	35	C	23	B	12	C
4	56	C	38	B	16	C	22	B
5	93	A	33	C	12	C	21	B
6	110	A	58	A	31	A	27	A
7	34	C	30	C	21	B	9	C
8	67	B	30	C	14	C	16	B
9	81	B	36	B	22	B	14	C
10	24	D	39	B	18	C	21	B
11	39	C	36	B	9	D	27	A
12	49	C	32	C	21	B	11	C
13	72	B	29	C	14	C	15	C
14	64	B	38	B	26	B	12	C
15	92	A	39	B	22	B	17	B
16	108	A	59	A	35	A	24	A
17	89	B	47	B	28	B	19	B

ANEXO No. 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
ESCALA DE LICKERT
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
TA	A	I	D	TD

	APRENDIZAJE INDIVIDUAL	VALORACIÓN				
		TA	A	I	D	TD
1	La institución le permite ascender de cargo					
2	La institución reconoce su iniciativa de trabajo					
3	La institución realza su desempeño					
4	Considera que su experiencia es suficiente					
5	Se siente seguro del trabajo que realiza					
6	Usted, hace uso de su creatividad					
7	La institución le propicia un ambiente de confianza					
8	Se identifica con institución					
9	La institución inculca valores					
10	Pone en práctica los valores impartidos en la institución					

	APRENDIZAJE GRUPAL	VALORACIÓN				
		TA	A	I	D	TD
1	La institución le convoca a reuniones de trabajo					
2	Comparte sus ideas con sus compañeros de trabajo					
3	Participa en la celebración de logros de la institución					
4	La institución promueve el trabajo en equipo					
5	Cumple con las metas fijadas por la institución					
6	Dirige grupos de trabajo					
7	Su trabajo es programado con anticipación					
8	Los trabajos realizados son evaluados					
9	La institución forma grupos de dialogo					
10	La institución promueve el desarrollo personal					

	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	VALORACIÓN				
		TA	A	I	D	TD
1	Participa en la elaboración de estrategias					
2	Su experiencia contribuye a la propuesta de ideas					
3	Identifica con facilidad el control de calidad					
4	Interviene en el desarrollo de su área					
5	Dirige delegaciones con facilidad					
6	La institución le otorga facultades de dirección					
7	Su actitud es proactiva					
8	Se anticipa al trabajo programado					
9	Se involucra en el manejo de información					
10	La institución aporta en el desarrollo de su conocimiento					

ANEXO No. 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO

ESCALA DE LICKERT
CLIMA LABORAL

	NIVELES DE COMUNICACIÓN	Siempre	A veces	Nunca
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones			
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo			
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo			
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo			
5	El grupo de trabajo valora mis aportes			
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo			
7	El jefe es mal educado			
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo			
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias			
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo			
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución			
12	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial			
13	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución			
14	Realmente me interesa el futuro de la Institución			
15	Recomiendo a otros la organización como excelente sitio de trabajo			
16	Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución			
17	Sin remuneración no trabajo horas extras			
18	Sería más feliz en otra Institución			
19	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo			
20	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado			

	MANEJO DE CONFLICTOS	Siempre	A veces	Nunca
1	La Institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño			
2	La Institución brinda estabilidad laboral			
3	La Institución contrata personal temporal			
4	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales			
5	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo			
6	Entiendo de manera clara las metas de la Institución			
7	Conozco bien como la Institución está logrando sus metas			
8	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas			
9	Los directivos no dan a conocer los logros de la Institución			
10	Las metas de la Institución son pocos entendible			
11	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno			
12	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales			
13	Cuando necesito información de otras dependencias lo consigo fácilmente			
14	Cuando las cosas salen mal las dependencias culpan a otras			
15	Las dependencias resuelven problemas sin responsabilizar a otros			

ANEXO No. 4

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN OP.	DIMENSIONES	INDICADORES
Gerencia del conocimiento	Transferencia del conocimiento a través del aprendizaje individual, grupal y organizacional.	Aprendizaje individual	- Experiencia - Capacidad - Habilidad - Talento
		Aprendizaje grupal	- Encuentro - Conocimiento mutuo - Normas de grupo - Acción
		Aprendizaje organizacional	- Creación y desarrollo - Aplicación - Decisión - Actuación

VARIABLE	DEFINICIÓN OP.	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima laboral	Medio ambiente humano y físico, relacionado a comunicación y manejo de conflictos, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano del docente.	Comunicación	- Opiniones - Aceptación - Distancia - Comodidad - Aportes - Confianza - Educación - Órdenes
		Manejo de conflictos	- Desempeño - Estabilidad - Contratación - Permanencia - Metas - Relaciones - Logros

ANEXO 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Relación entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
General: ¿Cuál es la relación que existe entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016? **Específicos:** ¿Cuál es la relación que existe entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016? ¿Cuál es la relación que existe entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016?	**Objetivo general:** Determinar la relación que existe entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016 **Específicos:** Determinar la relación que existe entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016 Determinar la relación que existe entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictosl en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016	**Principal:** Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016 **Específicos** Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y comunicación en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016 Existe relación significativa entre gerencia del conocimiento y manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Parcona, provincia y región de Ica, en el año 2016	Gerencia del conocimiento	Aprendizaje individual	- Experiencia - Capacidad - Habilidad - Talento	Escala
				Aprendizaje grupal	- Encuentro - Conocimiento mutuo - Normas de grupo - Acción	
				Aprendizaje organizacional	- Creación y desarrollo - Aplicación - Decisión - Actuación	
			Clima laboral	Comunicación	- Opiniones - Aceptación - Distancia - Comodidad - Aportes - Confianza - Educación - Órdenes	Escala
				Manejo de conflictos	- Desempeño - Estabilidad - Contratación - Permanencia - Metas - Relaciones - Logros	