

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU GRADO DE  
RELACIÓN CON EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA  
CIUDAD DE PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**PATRICIA DEL ROSARIO SÁNCHEZ CHACALTANA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU GRADO DE RELACIÓN CON EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE PUNO

PRESENTADA POR:

PATRICIA DEL ROSARIO SANCHEZ CHACALTANA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACION

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

.....  
Dr. EDILBERTO VILCA GONZALES

PRIMER MIEMBRO

.....  
Dra. SILVIA VERONICA VALDIVIA YABAR

SEGUNDO MIEMBRO

.....  
Dra. INDIRA IRACEMA GÓMEZ ARTETA

ASESOR DE TESIS

.....  
Dr. FELIPE GUTIERREZ OSCO

Puno, 04 de junio de 2018

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Efectividad de la gestión del conocimiento y su grado de relación con el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Puno.

**LÍNEA:** Relaciones humanas y clima organizacional.

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis  
a mis amados padres y a mi hijo Patricio,  
por su apoyo incondicional y el amor que siempre  
me han brindado.

## AGRADECIMIENTOS

- *Doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de mi universidad.*
- *Gracias a mi familia por el apoyo moral e incondicional para el logro de este objetivo.*
- *Gracias a mi universidad, por haberme permitido formarme y en ella gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso.*
- *Gracias a cada docente que hizo parte de este proceso integral de formación y que deja como producto terminado esta tesis.*

## ÍNDICE GENERAL

	Pag.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
ÍNDICE DE ANEXOS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	4
1.2. Enunciado del problema .....	6
1.2.1. Problema general: .....	6
1.2.2. Problemas específicos:.....	6
1.3. Objetivos de investigación .....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4. Justificación de la investigación .....	7

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. La efectividad de la gestión del conocimiento .....	9
2.1.1. Delimitación de tareas .....	20
2.1.2. Asignación de responsabilidades.....	21
2.1.3. Innovación cognoscitiva.....	23
2.1.4. Aprendizaje y enseñanza.....	25
2.1.5. Monitoreo del uso de los conocimientos .....	27
2.2. La satisfacción laboral .....	29
2.2.1. La satisfacción interna .....	32

2.2.2. La satisfacción externa .....	36
2.3. Antecedentes de la investigación .....	40
2.4. Marco conceptual.....	44
2.5. Hipótesis de investigación.....	46
2.5.1. Hipótesis general .....	46
2.5.2. Hipótesis específicas .....	46
2.5.3. Sistema de variables.....	47

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. Tipo y diseño de investigación .....	48
3.1.1. Tipo de investigación .....	48
3.2. Población y muestra.....	49
3.2.1. Población.....	49
3.2.2. Muestra.....	50
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación .....	51

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Efectividad de la gestión del conocimiento.....	55
4.2. Nivel de satisfacción laboral.....	66
4.3. Relación entre gestión del conocimiento y satisfacción laboral .....	75
CONCLUSIONES .....	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	94

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Población de docentes de las IES de la ciudad de Puno.....	49
2. Muestra de estudio.....	51
3. Tabla de valores del coeficiente de correlación .....	54
4. Gestión del conocimiento en la IES "San Carlos".....	56
5. Gestión del conocimiento en la IES "María Auxiliadora".....	57
6. Gestión del conocimiento en la IES Comercial 45.....	58
7. Gestión del conocimiento en la IES "Huáscar".....	59
8. Gestión del conocimiento en las cuatro IIEE.....	60
9. Satisfacción laboral en docentes de la IES "San Carlos".....	67
10. Satisfacción laboral en docentes de la IES "María Auxiliadora".....	68
11. Satisfacción laboral en docentes de la IES Comercial 45.....	69
12. Satisfacción laboral en docentes de la IES "Huáscar".....	69
14. Grado de relación entre las dos variables de investigación.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Gestión del conocimiento en las cuatro IIEE.....	65
2. Satisfacción laboral en los docentes de las cuatro IIEE.....	76
3. Grado de correlación entre gestión del conocimiento y satisfacción laboral.	84





## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pag.
1.Cuestionario estructurado .....	95
2. Escala de Likert. ....	100
3.Propuesta de solución .....	108
4.Matriz de Consistencia.....	113
5.Ficha De Validación 2 .....	116
6.Ficha De Validación 3 .....	118
7.Ficha De Validación 4 .....	120
8.Encuestas .....	122

## RESUMEN

La investigación se refiere a la gestión del conocimiento y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno. El propósito central del estudio fue determinar el nivel de relación existente entre las dos variables durante el año escolar 2016. La población de estudio estuvo constituida por los docentes de las 10 instituciones educativas que funcionan en la ciudad. De esta población se tomó una muestra de cuatro instituciones, resultando, como muestra concreta, 80 docentes. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la encuesta y la escala de actitudes, siendo sus instrumentos el cuestionario y la Escala de Likert, respectivamente. El diseño de investigación considerado fue el descriptivo correlacional, siendo el estudio de tipo transversal en cuanto se refiere al momento del estudio. Como hipótesis central se asumió que entre las dos variables había un nivel de relación moderado y de tipo directo. Después de analizarse, interpretarse y discutirse los datos, se llegó a la conclusión de que el nivel de relación que existe es moderado y de tipo directo entre la efectividad de la gestión del conocimiento y el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, durante el primer trimestre del año escolar 2016, validándose, de esta manera, la hipótesis planteada. Esta conclusión se sustenta con el coeficiente de correlación que se obtuvo, el mismo que es de  $r = 0,52$ , lo que significa, según la tabla de Pearson, grado de correlación moderado y tipo directo.

**Palabras claves:** Aprendizaje, definición de la tarea, enseñanza, gestión del conocimiento, innovación cognoscitiva, responsabilidad pedagógica.

## ABSTRACT

The research refers to the management of knowledge and job satisfaction in teachers of state secondary educational institutions in the city of Puno. The main purpose of the study was to determine the level of relationship between the two variables during the 2016 school year. The study population consisted of teachers from the 10 educational institutions operating in the city of Puno and the sample is constituted by four institutions, resulting, as a concrete sample, 80 teachers. The research techniques used were the survey and the attitude scale, with the instruments being the questionnaire and the Likert Scale, respectively. The research design considered was the descriptive correlational, being the cross-section study as regards the time of the study. As a central hypothesis it was assumed that between the two variables there is a moderate and direct relationship. After analyzing, interpreting and discussing the data, it was concluded that the level of relationship that exists is moderate and direct between the effectiveness of knowledge management and the level of job satisfaction in the teachers of the state secondary educational institutions of the city of Puno, during the first trimester of the 2016 school year, accepting, in this way, the proposed hypothesis. This conclusion is supported by the coefficient of correlation obtained, which is  $r = 0,52$ , which means, according to the Pearson table, moderate degree of correlation and direct type.

**Keywords:** Cognitive innovation, knowledge management, learning, pedagogical responsibility, task definition, teaching.

## INTRODUCCIÓN

El tema de la gestión del conocimiento es una variable que corresponde a los tiempos de la globalización y es un tema propio del Siglo XXI. Las estrategias de administración de personal concentran su atención en la potenciación cognoscitiva de los empleados de toda empresa que quiere ser competitiva. Una institución educativa, no es ajena a esa tendencia. Es por eso, que, en la presente investigación, abordamos el tema de la gestión del conocimiento como una variable asociada a los niveles de satisfacción laboral de los docentes. En este estudio partimos del supuesto que los docentes se sentirán satisfechos en la medida en que logren con éxito los niveles de aprendizaje con sus alumnos. Cuando evidentemente fracasen, se sentirán frustrados y, por consiguiente, insatisfechos.

El éxito en la conducción de los aprendizajes de los alumnos, está directamente relacionado con los niveles de dominio cognoscitivo de la materia curricular y de las estrategias didácticas. En este momento se destaca la importancia de la gestión del conocimiento de parte de las autoridades, quienes deben promover el dominio cognoscitivo. Los docentes con altos niveles cognoscitivos respecto de la materia curricular y de las estrategias didácticas, serán docentes que se desempeñen exitosamente como docentes y lograrán con éxito los niveles de aprendizaje que se propusieron. Esta temática es el objeto de estudio acerca del cual se aborda en el presente informe de investigación.

El informe que se pone a consideración de los jurados, está organizado según el perfil que establece la Escuela de Posgrado de la Universidad. De esta manera el capítulo I se refiere al planteamiento del problema, donde se describe la situación en la que se encontraba la gestión del conocimiento y la satisfacción

laboral de los docentes en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno. Después de la descripción se definen los problemas en forma de preguntas. Las preguntas son referidas a la relación de las dos variables y, luego, se plantea una pregunta específica por cada variable. Además, en este capítulo se formulan los objetivos de investigación, los cuales guardan directa relación con las preguntas. La justificación del estudio cierra este capítulo.

El capítulo II se refiere al marco teórico, a los antecedentes de investigación, al marco conceptual, a las hipótesis y al sistema de variables. En el marco teórico se revisan las teorías que se refieren a las dos variables, a sus dimensiones e indicadores. Durante el desarrollo del marco teórico se intenta sustentar las hipótesis que hemos planteado en la investigación. El marco conceptual es una suerte de definición operativa de los términos que con frecuencia se utilizan en el estudio. Las hipótesis son planteadas como respuestas probables a las interrogantes enunciadas en el primer capítulo. La operacionalización de las variables se presenta en un cuadro de cuatro columnas, denominado, por muchos autores de metodología, como sistema de variables o matriz del problema de investigación.

El capítulo III está dedicado al planteamiento metodológico que orientó la investigación. Aquí se determinan el tipo y diseño de investigación que se asume, se determina la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados para recoger los datos, el proceso de prueba de hipótesis.

El capítulo IV se refiere a los resultados y la discusión de datos. Este capítulo tiene tres partes: La primera parte comprende la presentación de los datos, el análisis, interpretación y discusión de la variable "gestión del conocimiento". La

segunda parte, con las mismas acciones de tratamiento, a la segunda variable.

La tercera parte se refiere a la intersección de las dos variables para aplicar el diseño de correlación de datos agrupados en clases de Pearson, con la finalidad de hallar el coeficiente de correlación y, luego, validar la hipótesis principal del estudio. La intersección solo se realizó con los datos generales de las dos variables, mas no así con los datos particulares de cada institución educativa.

La investigación termina en las conclusiones y en las sugerencias, las que se plantearon en función de los objetivos de investigación previstos en el estudio.

Debido a que solo nos planteamos tres objetivos, un objetivo general y dos objetivos específicos, las conclusiones, según la lógica de la metodología de la ciencia, fueron coherentes a estos objetivos. Cada objetivo se condice con su conclusión correspondiente. De la misma manera, las sugerencias fueron de acuerdo a las conclusiones a las que se arribaron.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción del problema

Uno de los problemas de la gestión de personal en las instituciones educativas de la ciudad de Puno es el descuido de las autoridades educativas por el desarrollo de las capacidades cognoscitivas de los docentes. Según la percepción de los docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, en la IES “Huáscar” el 53.8% de los docentes señalaron que la gestión del conocimiento de parte de las autoridades es solo regular; en la IES “Comercial 45” el 47.3% sostienen que la gestión es infectiva; en la IES “María Auxiliadora” el 70% de docentes consideran que la gestión del conocimiento es solo regular; y, finalmente, en la IES Glorioso “San Carlos” el 50% de docentes consideran que la gestión es ineficaz.

Por otro lado, en la región Puno, laboran más de 20 mil docentes, de los cuales, según la estadística que maneja la Dirección Regional de Educación de Puno (DREP), el 73% de docentes evidencian deficiencias en el dominio de las materias curriculares. Concretamente, el especialista de gestión pedagógica de la DREP, dijo al inicio del año escolar 2016, que hay serias deficiencias, en los

docentes, en el manejo de las teorías científicas correspondientes a las áreas curriculares que comprende el currículo de estudios del nivel secundario. Por eso, dijo, más adelante, que la Dirección Regional debe organizar cursos de capacitación para subsanar estas deficiencias.

Pero, la organización de los cursos, según los docentes de las cuatro instituciones educativas donde se realizó la investigación, debería responder a las necesidades cognoscitivas de los docentes, lo que no sucede. Por ejemplo, en las dos instituciones educativas secundarias de gestión estatal de la ciudad de Puno, más prestigiadas, como son el Glorioso “San Carlos” y “María Auxiliadora”, los docentes manifiestan su extrañeza porque las autoridades no promueven cursos de capacitación que verdaderamente les sirva para mejorar su desempeño pedagógico. Al respecto se pudo conversar con 10 docentes en cada una de las dos instituciones señaladas. Todos manifestaron que algunas veces se organizaron cursos de capacitación, pero que solo fueron genéricos.

Cuando se les preguntó a los mismos docentes acerca de cómo se sentían respecto de su desempeño laboral en la institución donde actualmente trabajan, todos manifestaron que no se sentían contentos por falta de oportunidades de promoción laboral, por el control estricto de las autoridades que no les permitía desenvolverse adecuadamente y porque eran excluidos en las decisiones más importantes de la institución. En cuanto a la satisfacción que sentían en el logro de los aprendizajes con sus alumnos, la mayoría expresó su queja por la falta de interés de parte de los alumnos y por la incoherencia de algunas teorías propuestas por el Ministerio que no eran, según sus opiniones, pertinentes para el desarrollo de la materia curricular.



La breve descripción de la problemática permitió sostener que, por un lado, la gestión del conocimiento presenta deficiencias en las dos instituciones educativas donde se realizaron las investigaciones y, por ende, se puede suponer que, de la misma manera, seguramente, está sucediendo en las demás instituciones educativas de la ciudad de Puno. A esto se suma que la mayoría de los docentes manifiestan sentirse insatisfechos con la labor pedagógica que realizan actualmente. Por estas razones se asumió el supuesto de que probablemente exista un determinado grado de relación entre la gestión del conocimiento y la satisfacción laboral, lo que se da cuenta en el presente informe.

## **1.2. Enunciado del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué grado de relación existe entre la gestión del conocimiento y el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno durante el primer trimestre del año escolar 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

a) ¿En qué nivel de efectividad se ubica la gestión del conocimiento que realizan las autoridades de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, según la percepción de la mayoría de los docentes?

b) ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que muestran los docentes de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2016?

### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación existente entre la efectividad de la gestión del conocimiento y el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Puno durante el primer trimestre del año escolar 2016.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

a) Establecer la escala en la que se ubica la efectividad de la gestión del conocimiento que realizan las autoridades de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, según la percepción de la mayoría de los docentes.

b) Identificar el nivel de satisfacción laboral que muestran los docentes de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2016.

### 1.4. Justificación

El Siglo XXI se caracteriza por el predominio de los conocimientos en el éxito o fracaso de la producción y productividad, tanto de bienes, así como de los servicios. Los conocimientos, en cada área o disciplina, se renuevan vertiginosamente cada semestre y cada año. Las instituciones educativas, son las que deben estar más al tanto que otras instituciones, respecto de los cambios cognoscitivos.

Por eso, desde la perspectiva teórica, en el proceso de la administración de la educación adquiere mucha importancia la gestión de personal y, dentro de ella, la gestión del conocimiento. Sin embargo, son escasas las investigaciones que

abordan este tema desde la perspectiva nuestra. En el presente estudio se enfatiza la importancia de la gestión del conocimiento como uno de los factores que tiene que ver con el desempeño docente y, por consiguiente, con sus niveles de satisfacción laboral. El docente con un buen desempeño, es porque está potenciado cognoscitivamente y su desempeño le depara satisfacciones personales.

Dentro de la gestión de personal, en estos tiempos adquiere mucha importancia la gestión del conocimiento. Si bien es cierto que existen algunas investigaciones referidas a la administración de personal, sin embargo, éstas se refieren solo a la motivación, a las relaciones humanas y al clima institucional. Esta es la segunda razón por la que el presente estudio se justifica, ya que abordamos el tema de la gestión del conocimiento que debe ser la principal responsabilidad de las autoridades educativas.

Por otro lado, con el presente estudio se pretende probar que el nivel de satisfacción laboral de los docentes está directamente relacionado con su performance en cuanto respecta a los conocimientos que manejan para enseñar y lograr los aprendizajes previstos. En este estudio comprobamos que el docente que no maneja adecuadamente la teoría científica del área curricular que tiene a su cargo no podrá lograr buenos niveles de aprendizaje y, por tanto, no se sentirá satisfecho.

Desde el punto de vista de la utilidad de la investigación, los resultados de la investigación que se pretende realizar, servirán para que las autoridades de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno, tomen decisiones para considerar dentro de sus estrategias de administración de personal, la gestión del conocimiento. Además, los resultados del estudio, también, deben

servir para que las autoridades de la Dirección Regional de Educación implementen cursos de capacitación en gestión de personal.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. La efectividad de la gestión del conocimiento

Según el diccionario la Real Academia de la Lengua Española (RAE) la efectividad es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Por su parte Zárate (2013) sostiene que la efectividad es “la competencia manifiesta en la ejecución de una tarea concreta hasta alcanzar el objetivo planteado” (p.67). Por consiguiente, según estas dos fuentes, la efectividad es la capacidad que las autoridades de una institución educativa ponen de manifiesto para potenciar cognoscitivamente a los docentes.

En cuanto se refiere a la gestión del conocimiento, Rivero (2008) señala lo siguiente:

La gestión del conocimiento (GC) es la disciplina que se ocupa de la identificación, captura, recuperación, compartimiento y evaluación del conocimiento organizacional. Ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el hombre y el conocimiento que este posee y aporta. (p.6)

Más adelante, este mismo autor considera lo siguiente respecto de la gestión del conocimiento:

La gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte, la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado. (p.20)

Por su parte López, Cabrales y Schmal (2005), consideran que “la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas conducentes a incrementar el capital intelectual en una organización” (p.5).

En general, el tema de la gestión del conocimiento es nuevo en el ámbito de la administración del recurso humano y, especialmente, en el ámbito de la administración de la educación. Por eso, Carballo (2006) sostiene que “aparece un nuevo concepto de gestión llamado ‘gestión del conocimiento’ que consiste en una práctica empresarial que pone en funcionamiento los medios para que el conocimiento, cualquiera que sea su origen, pueda ser difundido, distribuido y utilizado en beneficio del negocio” (p. 391).

Por su parte Fleitas, Fernández y González (2010) sostienen al respecto lo siguiente:

La gerencia del conocimiento se constituye en el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con

que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado, y lo logra apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos. (p. 3)

Más adelante, los mismos autores sostienen que la gestión del conocimiento es un conjunto de metodologías, sistemas y herramientas que ayudan a las organizaciones, en relación con el manejo de los conocimientos, a realizar las siguientes acciones:

- Gestionar su capital intelectual constituida por su personal de trabajadores.
- Gestionar las carencias estructurales y las coyunturales.
- Acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal.
- Promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre empleados para mejorar el desempeño de cada uno.
- Rentabilizar su base de conocimientos.

Otros autores, como Fleitas, Fernández y González (2010), además, sostienen lo siguiente:

La gestión del conocimiento es una forma de gestión que se apoya en experiencias pasadas de la empresa y en nuevos vehículos para el intercambio continuo de conocimientos, es la capacidad de utilizar los recursos de conocimiento disponibles de forma efectiva y en el tiempo adecuado para lograr los objetivos y metas deseadas por la organización. Para competir hay que cosechar el conocimiento del pasado y construir sobre él para responder al mercado del mañana.

Los retos fundamentales que tiene la gestión del conocimiento radican en: divulgar eficazmente el conocimiento generado, preservarlo y reutilizarlo aplicándolo a nuevas situaciones, transmitirlo eficazmente a las generaciones futuras. Las Universidades constituyen instituciones que por su encargo social pueden contribuir de manera significativa en el logro de los retos mencionados. (p.4)

Para Cosío (1999), la gestión del conocimiento es la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la capacitación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

En consecuencia, en el presente trabajo de investigación la gestión del conocimiento es una función de la autoridad y es un componente importante de la administración de personal. Se trata del proceso de potenciamiento cognoscitivo a través de una serie de procesos sistemáticos que las autoridades educativas deben implementar durante el año escolar. No se trata del tipo o forma de uso que los docentes hacen del conocimiento, sino de cómo y cuánto las autoridades educativas potencian cognoscitivamente a sus docentes para lograr de manera óptima los objetivos educativos trazados para el año escolar correspondiente.

El Siglo XXI es considerado por la mayoría de los tratadistas, como Drucker, como el siglo del conocimiento. Esta es una de las razones por la que la administración del recurso humano, replantea su estrategia, dando énfasis a la gestión del conocimiento. Se trata de mejorar el recurso humano para que responda exitosamente a los retos de la competitividad reinante. Por eso, para Chiavenato (2006), el conocimiento constituye el activo más valioso de cualquier



organización en la sociedad de la información. Así, hablamos de la sociedad del conocimiento y de la economía del conocimiento. La competitividad de las empresas, y, por lo tanto, su supervivencia, depende que el conocimiento se pueda preservar y utilizar de forma eficiente.

Además, en la era del conocimiento, todos estamos de acuerdo que los conocimientos y la tecnología fluyen por doquier y es bastante frondoso. ¿Qué conocimiento es pertinente para una determinada acción o decisión? Dentro de esta frondosidad, es necesario que se manejen estrategias de sistematización, es decir, manejar estrategias para saber utilizar el conocimiento pertinente con la finalidad de acometer exitosamente los problemas y necesidades, o saber tomar las decisiones adecuadas. En este sentido por Da Silva (2005), tiene razón cuanto sostiene:

La gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento necesario pueda ser accedido, compartido, creado y utilizado para realizar el trabajo mucho mejor con el fin de lograr los objetivos y metas.

La gestión del conocimiento es la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades. Son aquellos conocimientos que se requieren en la institución para un mejor servicio a la población. (p.14)

En la actualidad, según nos dejan entender los autores que aquí referenciamos, en toda empresa y, mucho más, en una institución educativa, los conocimientos adquieren capital importancia. Esta es la razón por la que hoy, con frecuencia, se habla del capital intelectual. Según Benavides y Quintana (2003), esta categoría se define así:

El capital intelectual es el conocimiento organizativo, esto es, el conocimiento colectivo acumulado por la empresa en relación con sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes. Y el conocimiento es el entendimiento y la familiaridad adquirida a través del estudio, la investigación, observación y experiencia en el transcurso del tiempo. P.38

De acuerdo a estos mismos autores, el capital intelectual de toda organización está constituido por tres modalidades de conocimiento. Estas modalidades son las siguientes:

- Know-what (saber el qué), se refiere al conocimiento de los hechos.
- Know-how (saber el cómo), se refiere al conocimiento de los procedimientos.
- Know-why (saber el porqué), se refiere al conocimiento axiomático. En este aspecto se incluye de forma explícita el conocimiento de los motivos y de los supuestos axiomáticos que subyacen en las prácticas laborales de las organizaciones. (p.42)

Por otro lado, cuando se habla de conocimiento, es necesario diferenciarlo de dato e información, e inclusive de sabiduría.

**Dato:** Para Drucker (2003) el dato es la referencia o identificación de la característica o cualidad de un hecho o acontecimiento, al margen del contexto y de sus motivaciones, de sus efectos o consecuencias. Mazo y Ortiz (1998) señalan que los datos “son un conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos. En el contexto empresarial, los datos pueden ser descritos como registros estructurados o transacciones” (p.48). Más adelante, estos mismos autores señalan que “cuando un cliente va a una gasolinera y llena el depósito, la operación puede ser descrita parcialmente por los datos:

cuándo llenó el depósito, cuántos litros compró, cuánto pagó, etc.; pero no nos informa de las razones por las que el cliente fue a esa estación, ni puede predecir cuándo volverá” (p.48).

**Información:** La información, según Drucker (2003), es el conjunto de datos sobre un hecho o acontecimiento, que constituyen un mensaje que cambia el estado del conocimiento del sujeto. Por su parte Mazo y Ortiz (1998) sostienen que la información está conformada por varios datos que pueden cambiar la visión de la persona que toma los datos. Para ilustrar este concepto recurren al siguiente ejemplo: cuando un cliente va a una gasolinera y llena el depósito, la operación puede ser descrita parcialmente por los datos: cuándo llenó el depósito, cuántos litros compró, cuánto pagó, etc. Se trata de la información. Pero, esa información, como conjunto de datos, no nos informa de las razones por las que el cliente fue a esa estación, ni puede predecir cuándo volverá. Se trata del conocimiento.

**Conocimiento:** Según Rivero (2008), “el conocimiento puede definirse como aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos” (p.18). Para Drucker (2003), el conocimiento es aquella información que tenemos interiorizado en nuestro esquema mental, debido al nivel de comprensión que adquirimos, y podemos utilizarlo contextualmente para resolver problemas y necesidades, es decir, podemos utilizar la información para tomar decisiones. En este mismo sentido, Mazo y Ortiz (1998) señalan que “el conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada por el contexto en el que se desenvuelven y la experiencia que poseen, con su propia experiencia y capacidad” (p. 32).

En consecuencia, en la presente investigación se asume que los datos son atributos de hechos o eventos de la realidad (indican condiciones o situaciones), que por sí solos, no tienen valor informacional, ni mucho menos, cognoscitivo. La información es el conjunto organizado de datos que conforman un mensaje determinado que pueden cambiar el nivel o estado de conocimiento de las personas. En tanto que el conocimiento es el conjunto de informaciones acerca de un determinado aspecto o fenómeno de la realidad y que puede ser utilizado para tomar decisiones contextuales con el fin de plantear estrategias de desarrollo, de transformación o alternativas de solución. Quien tiene conocimiento está en las condiciones de tomar decisiones según los contextos para lograr los objetivos que se propone.

En términos generales en la presente investigación se asume que la gestión del conocimiento pretende desarrollar en cada empleado, en este caso en cada docente, el conocimiento que necesita en el momento preciso para que su actividad pedagógica sea efectiva. El docente con el conocimiento necesario y oportuno cumplirá adecuadamente sus funciones pedagógicas y la institución educativa será la que salga beneficiada, ya que podrá alcanzar sus objetivos y metas previstos en forma óptima.

La gestión del conocimiento, como se concibe en esta investigación, es responsabilidad de las autoridades educativas (director, sub director y coordinadores curriculares). En una institución educativa la autoridad debe preocuparse para que sus docentes manejen los conocimientos requeridos con la finalidad de que se desempeñen cada vez mejor en su labor pedagógica. En este sentido la gestión del conocimiento significa que el docente esté proveído de todos los conocimientos científicos y didácticos que le

permita conducir los aprendizajes de sus alumnos de la mejor forma posible.

Un docente tendrá deficiencias en su desempeño laboral cuando desconoce las nuevas normas que recién se emitieron, cuando no está informado de las últimas decisiones que la autoridad tomó o está desactualizado respecto de las nuevas teorías que se deben considerar en el desarrollo de las actividades de aprendizaje.

Por eso, debe ser una tarea permanente de la autoridad educativa la potenciación del nivel de conocimientos y del manejo de los mismos en todos sus docentes, para que puedan cumplir sus funciones según los objetivos y las metas previstos para el año escolar. Con la gestión del conocimiento las autoridades deben generar la productividad del conocimiento en sus docentes. En este sentido, la gestión del conocimiento es un aspecto fundamental en la administración del recurso humano en general, tal como dejan entender los autores consultados al respecto.

Por otro lado, como deja entender Herzberg (2003), el trabajador que tiene problemas en su desempeño, debido a que carece de habilidades o capacidades para cumplir adecuadamente la tarea encomendada, se sentirá frustrado. De la misma manera aquel docente con deficiente conocimiento de su especialidad tendrá problemas durante la enseñanza de la materia curricular a su cargo, lo que le generará disgustos, es decir, no se sentirá satisfecho. Su disgusto se incrementará cuando las autoridades y sus colegas adviertan de sus fracasos y le alcancen las observaciones o los reparos que debe realizar durante su labor pedagógica.

La posición de Herzberg (2003), autor de la teoría de los dos factores, permite sostener que la gestión del conocimiento guarda directa relación con

los niveles de satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa. Esto quiere decir que, la insatisfacción, a su vez, va dar lugar a los bajos niveles de productividad cognoscitiva. La calidad de la enseñanza del docente irá decreciendo o disminuyendo en perjuicio de la buena educación que los alumnos deben recibir.

Por eso, Chiavenato (2002) deja entender que la buena gestión del conocimiento da lugar a la buena productividad cognoscitiva del docente, lo que se manifiesta en los buenos niveles de aprendizaje de los estudiantes, y, por consiguiente, en la satisfacción laboral del docente. Todo lo contrario, cuando el docente fracasa en su propósito de enseñar bien y cuando, por esta razón, no logra buenos niveles de aprendizaje en sus alumnos. En este contexto de frecuentes fracasos pedagógicos, el docente se sentirá frustrado, es decir, va experimentar una insatisfacción laboral. Por eso, en este estudio se sostiene que entre estas dos variables existe un alto grado de correlación, lo que se pretende comprobar con la investigación a realizarse.

Es mucho más claro y enfático Pérez (1994), cuando sostiene que “los docentes sienten frustración cuando encuentran dificultades en su propósito de motivar a los alumnos para que se interesen por los aprendizajes previstos. En la mayoría de las ocasiones, las dificultades están relacionadas con el bajo nivel de conocimientos pedagógicos y científicos que caracteriza a estos docentes” (p.74).

Más adelante, esta misma autora sostiene que las dificultades cognoscitivas se pueden superar fomentando el aprendizaje continuo de los docentes, lo que debe ser promovido por las autoridades en cada institución escolar.

Para medir la variable en cuestión, se adapta la escala vigesimal del Ministerio de Educación, con el agregado de la escala cualitativa de parte de la autora de la investigación. Esta escala es la siguiente:

Muy inefectiva	(01-05)
Inefectiva	(06-10)
Regularmente efectiva	(11-13)
Gestión efectiva	(14-17)
Gestión muy efectiva	(18-20)

La gestión del conocimiento es una actividad que debe ser realizada por las autoridades de la institución educativa. En este sentido la gestión del conocimiento, como ya se dijo, es un proceso de potenciación de los conocimientos pedagógicos del docente, ejercido por las autoridades educativas. No se debe entender como una acción de manejo de conocimientos por parte de los docentes. Esta postura se basa en todas las fuentes consultadas, como Benavides y Quintana (2003), Cuesta (2010) y Valhondo (2010).

La escala vigesimal que se considera para medir e interpretar la variable “gestión del conocimiento”, tiene el siguiente significado:

La gestión “muy inefectiva” significa que las autoridades solo ejecutan adecuadamente, como máximo, dos de los indicadores previstos para la variable en cuestión y un indicador a medias o regularmente. La “gestión inefectiva” significa que las autoridades cumplen adecuadamente de dos y medio a cuatro y medio de indicadores previstos de la variable. La gestión es “regularmente efectiva” cuando las autoridades ejecutan adecuadamente de cinco y medio a seis y medio de indicadores. La gestión “es efectiva”, cuando se logra de siete

a ocho indicadores; finalmente, la gestión del conocimiento por parte de la autoridad es “muy efectiva”, cuando se logra adecuadamente la ejecución de ocho y medio a diez indicadores previstos de la variable en cuestión.

Cada indicador se convierte, en el instrumento de investigación, en un ítem o en una pregunta de investigación. La ponderación cuantitativa de cada ítem se determina según las alternativas consideradas, siendo éstas de la forma como se indica:

*ÍTEM 10. ¿Con qué frecuencia la Dirección de la institución educativa controla el nivel de coherencia de los objetivos educativos que logra el docente con la misión y visión institucional previsto en el PEI u otro plan institucional?*

- a) *Siempre* ( 2 puntos )
- b) *De vez en cuando* ( 1 punto )
- c) *Nunca* ( 0 puntos )

Según Cosío (1999, pp.111-112), los factores que determinan una exitosa gestión del conocimiento, son la definición de la tarea, la responsabilidad pedagógica que el trabajador asume, la innovación cognoscitiva, el aprendizaje y la enseñanza y, finalmente, la calidad en el uso de los conocimientos. Esta misma concepción asume Franco (2004), cuando señala que “la administración del conocimiento no es un asunto declarativo ni de buena voluntad, sino un proceso que empieza con la determinación del trabajo, con la responsabilidad que implica el trabajo y el compromiso de seguir aprendiendo para mejorar” (p.39).

Siguiendo a las dos fuentes, en el presente estudio se asume que la efectividad del proceso de gestión del conocimiento comprende cinco pasos o



secuencias relacionados lógicamente y sistémicamente. Algunos autores lo conocen como factores de la gestión del conocimiento.

### 2.1.1. Delimitación de tareas

Es la primera dimensión de la variable “efectividad de la gestión del conocimiento” y se refiere a la determinación de las actividades o tareas que el empleado de una empresa, en este caso, de una institución educativa, debe realizar dentro del puesto de trabajo que se le asignó. Según Valhondo (2010) el gerente debe asignar tareas claramente establecidas en función del tiempo y de los objetivos que la empresa se propone alcanzar. En el caso de las instituciones educativas, el director conjuntamente con los responsables de las áreas curriculares, deben delimitar las actividades o tareas referidas al proceso de la enseñanza y aprendizaje.

Gates (1999), respecto de la gestión del conocimiento, señala lo siguiente:

La gestión del conocimiento tal como yo la entiendo aquí no es un producto de software, ni tampoco una categoría de software. No es ni siquiera una cuestión de técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de la información y llevarla correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud. (p.51).

Siguiendo a Gates, una de las primeras acciones de los directivos de

una institución educativa debe ser la delimitación de las tareas concretas que se deben ejecutar considerando los objetivos educativos que deben estar adecuadamente planteados. Por consiguiente, hablamos de la asignación de las tareas pedagógicas y estableciendo los resultados pedagógicos que se esperan.

**Asignación de las tareas pedagógicas:** Se refieren a las estrategias didácticas que debe utilizar, a las técnicas de evaluación que debe aplicar, a las tutorías y otras acciones que un docente debe realizar durante el año escolar para lograr los aprendizajes previstos en la programación curricular. Durante el proceso de planificación curricular se toman decisiones de acuerdo al diagnóstico situacional. Estas decisiones son, precisamente, para asignar las tareas pedagógicas o las actividades de enseñanza que el docente debe realizar con sus alumnos en las áreas curriculares correspondientes.

**Establecimiento de los resultados pedagógicos:** Se refiere a las metas que en el trimestre o en el año escolar debe lograr el docente con sus alumnos, es decir, se refiere a los niveles de aprendizaje que sus alumnos deben alcanzar. Valhondo (2010) habla de los resultados de la producción que un empleado debe lograr dentro del puesto de trabajo que se le asignó. Si se trata de la venta de determinados artículos, por ejemplo, la venta de celulares en una semana, se logran los resultados esperados si se alcanza la meta establecida por la gerencia de ventas. De la misma manera, en cuanto se refiere a los aprendizajes que el docente debe lograr, se establecen con suma claridad los niveles de aprendizaje que en las áreas curriculares debe lograr.

### 2.1.2. Asignación de responsabilidades

La asignación de responsabilidades es la segunda dimensión de la variable y se refiere a la asignación de deberes que el docente debe cumplir tras la ejecución de las tareas encomendadas. Según Cuesta (2010), la responsabilidad en el trabajo es la conciencia respecto de los resultados o consecuencias de nuestro desempeño

laboral. Según este concepto, la responsabilidad pedagógica viene a ser, por consiguiente, la conciencia con la que el docente asume la tarea encomendada y que está obligada a dar cuenta, a las instancias superiores, acerca de sus logros y, además, está obligado a asumir las consecuencias de sus actos pedagógicos. Esta responsabilidad, por consiguiente, comprende dos aspectos: por un lado, la conciencia con la que se asume el trabajo pedagógico cuyo objetivo central es lograr buenos niveles de aprendizaje y la obligación que tiene con la superioridad respecto del informe que debe alcanzar, lo que implica estar dispuesto a asumir las consecuencias de los actos pedagógicos. Se trata de la conciencia y de la obligación que implica la ejecución de la tarea encomendada.

Por otro lado, la responsabilidad con la que se asume implica gozar de cierta autonomía laboral. Ninguna responsabilidad delimitada que se asume, como sostiene Zárate (2013), puede atarnos o maniatarnos en el ejercicio de las funciones que se nos asigna. Concretamente, este autor señala que “la autonomía laboral es la contrapartida de la responsabilidad con la que se asume una tarea encomendada” (p.104).

**Conciencia del trabajo pedagógico:** Siguiendo la postura de Cuesta (2010), un docente es consciente en el trabajo pedagógico que realiza, cuando se da cuenta acerca de lo que debe o no debe hacer y, por lo tanto, de la obligación moral y legal que tiene que dar cuenta de sus actos pedagógicos ante las autoridades correspondientes. En general, el docente consciente de su labor pedagógica asume con responsabilidad esta tarea, obligándose a preparar adecuadamente sus clases y administrando, con didáctica efectiva y contextual, el aprendizaje de sus alumnos.

**Autonomía en el trabajo pedagógico:** La responsabilidad con la que se asume el trabajo pedagógico implica gozar de cierta autonomía laboral dentro del marco legal y de la política institucional. Se trata de aquella labor donde el director del trabajo pedagógico es el mismo docente. Al respecto Cuesta (2010) deja entender que no puede haber responsabilidad alguna donde no se tiene autonomía laboral. La ausencia de autonomía implica la presencia de un supervisor quien, en todo caso, debe asumir las consecuencias del trabajo que el empleado realiza.

De la misma manera, si un docente goza de autonomía laboral, es lógico esperar que, las consecuencias de su labor, sea asumida por él, pero si es supervisado en forma constante, la responsabilidad debe ser compartida o asumida, en forma total, por el supervisor. La gestión del conocimiento, como deja entender Zárate (2013), implica el empoderamiento u otorgamiento de facultades autónomas a los docentes, para que, cada quien, pueda tomar las decisiones que vea por conve-

niente.

### **2.1.3. Innovación cognoscitiva**

Es la tercera dimensión de la variable “efectividad de la gestión del conocimiento”. Se trata de la renovación de conocimientos que debe ser permanente, dado que los conocimientos en este siglo cambian en forma constante. Benavidez y Quintana (2003) sostienen que las empresas competitivas renuevan sus conocimientos en forma permanente, para no rezagarse en el mercado. De la misma manera, en el caso de los docentes de una institución educativa, la innovación pedagógica debe ser una condición sin la cual no deben asumir la tarea de enseñar.

Benavides y Quintana (2003) señalan que “las empresas que quieren tener éxito con sus negocios en entornos hipercompetitivos, deben ser capaces de aprender continuamente y aplicar sus conocimientos para dar respuesta rápida a los cambios de su mercado y capitalizar oportunidades latentes de otros mercados” (p.32). De la misma manera, las instituciones educativas que quieren ser competitivas en el mercado de la oferta educativa deben renovar sus conocimientos curriculares en forma permanente. Debe ser tarea de las autoridades educativas promover sistemáticamente la innovación permanente de conocimientos de la especialidad y de la didáctica.

Drucker (2003) define la innovación como “una búsqueda intencionada del cambio y de las oportunidades que tal cambio puede ofrecer”. Por otro lado, este autor se pregunta: “¿Quién sobrevive en el nuevo clima? Los innovadores. No sólo con nuevos diseños, sino persiguiendo apasionada-

mente nuevas formas de servir a sus clientes”. Al concepto de Drucker se suma Valhondo (2009), quien señala lo siguiente:

Es esencial conseguir una diferenciación y hacerlo cuanto antes, porque hoy nadie duda que la innovación es la clave para el éxito en una economía en la que el ritmo del cambio requiere la reinversión continua. Cualquier organización que permanezca estancada tendrá problemas en breve plazo. Innovar es, literalmente, el acto de realizar cambios, involucrando la introducción de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas. (p.85)

Como se puede entender, la gestión del conocimiento es fundamentalmente una gestión de la innovación y su uso contextual en tareas concretas, en este caso, en la tarea de lograr los aprendizajes previstos en los alumnos.

Esta misma postura asume Valhondo (2009), cuando señala que:

La gestión del conocimiento es una práctica naciente, pero de rápido crecimiento, que persigue maximizar el valor de una organización, ayudando a su personal a innovar y a adaptarse al cambio. Una serie de fuerzas significativas están empujando a las organizaciones a utilizar esta práctica para gestionar de forma más sistemática su experiencia y capacidades intelectuales. Y todo ello debido a que innovar es cada vez más difícil, porque ya no se trata simplemente del diseño de productos (que son sustituidos cada vez más rápidamente) sino de retener a los clientes, creando vínculos lo suficientemente fuertes como para que éstos permanezcan fieles a la empresa. (p.85)

Por consiguiente, la innovación pedagógica, como la tercera dimensión de la variable “efectividad de la gestión del conocimiento”, comprende dos indicadores: primero, la frecuencia con que se da la innovación de la teoría

pedagógica y, segundo, la frecuencia con que se organizan eventos de innovación.

**Innovación de la teoría pedagógica:** Para Benavides y Quintana (2003), la innovación de los conocimientos debe ser permanente o frecuente. Siguiendo esta propuesta, se sostiene que, en el caso de una institución educativa, los docentes deben innovarse con frecuencia durante el año escolar. Los contenidos de la innovación deben ser coherentes a las necesidades cognoscitivas del docente y no a temas generales.

**Organización de eventos de innovación:** En cuanto a los eventos de innovación pedagógica se tiene a los cursos taller, a los seminarios, las conferencias, las mesas redondas y los foros académicos. Su organización debe ser frecuente durante el año escolar, de acuerdo a las necesidades de renovación pedagógica que manifiesten los docentes. Una de las tareas primordiales de las autoridades educativas debe ser la organización de eventos de innovación pedagógica.

#### 2.1.4. Aprendizaje y enseñanza

Este título corresponde a la cuarta dimensión de la variable “efectividad de la gestión del conocimiento”. No se trata del aprendizaje de los estudiantes, sino de los docentes. Se trata de una actividad directamente relacionada con la innovación cognoscitiva con la finalidad de mejorar continuamente la enseñanza. Toda innovación de la teoría pedagógica implica el aprendizaje en equipo. Este aprendizaje debe ser motivado por parte de las autoridades de acuerdo a un plan previsto con anticipación. Al respecto, Senge (1998) sostiene que “el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es

el individuo sino el equipo” (p.20). Más adelante, este mismo autor señala que el aprendizaje en equipo comienza con el diálogo.

Por su parte Benavides y Quintana (2003) señalan que “la habilidad para crear y aplicar conocimientos es la verdadera fuente de ventajas competitivas en estos entornos. Esto es, el proceso de aprendizaje puede ser más importante en la creación de ventajas competitivas que el conocimiento específico ganado” (p.33). En efecto, quienes solo tenemos conocimiento, pero nos descuidamos del proceso continuo de aprendizaje, estamos en desventaja, porque muy pronto estaremos rezagados.

López, Cabrales y Schmal (2005) sostienen que “el aprendizaje organizacional puede ser concebido como uno de los principales medios para lograr la renovación estratégica de una empresa. La renovación requiere que la organización sea capaz de explorar y aprender nuevas formas de pensar y actuar, junto con explotar lo que ya está aprendido” (p.8).

En el caso de una institución educativa, estamos hablando del aprendizaje continuo de los docentes respecto de la ciencia que debe impartir y respecto de la didáctica que debe aplicar para dirigir el aprendizaje, es decir, se trata de aprender para mejorar continuamente la enseñanza. El aprendizaje en equipo, propuesto por Senge (1998), debe ser promovido por quienes tienen la responsabilidad de administrar la institución educativa, es decir, por las autoridades educativas. Esta promoción debe comprender la motivación por el aprendizaje y la superación profesional y la motivación para una enseñanza cada vez mejor.

**Motivación a los docentes para el aprendizaje y la superación profesional:** Según Benavides y Quintana (2003), la permeabilidad para el



aprendizaje debe ser motivada por parte de las autoridades, quienes son los responsables directos de una adecuada gestión del conocimiento. En el caso de una institución educativa, es el director quien debe motivar el aprendizaje permanente y la superación profesional de los docentes.

### **Motivación a los docentes para el mejoramiento de la enseñanza:**

El tema de la enseñanza en una institución educativa tiene su similitud con el trabajo de un obrero en una fábrica. Ambos tipos de trabajo deben ser motivados con frecuencia o de manera permanente por parte de las autoridades correspondientes. Muchos trabajadores de las grandes empresas transnacionales, a pesar de que son excelentes técnicos, como sostienen Benavides y Quintana (2003), requieren de alguna forma de motivación, la que puede ser en forma de incentivos económicos, de exhortaciones personales, de beneficios laborales, etc. De la misma manera, los docentes de una institución educativa requieren de motivación laboral, la que debe ser generada por las autoridades educativas.

#### **2.1.5. Monitoreo del uso de los conocimientos**

Se trata de la quinta dimensión de la variable “efectividad de la gestión del conocimiento”. Tiene que ver con el monitoreo de la calidad con la que los docentes usan los conocimientos aprendidos en equipo. Valhondo (2010) considera que la calidad en el uso de los conocimientos se determina mediante la supervisión permanente. Para este efecto se debe determinar con suma claridad los criterios de calidad para el uso de los conocimientos durante el proceso de enseñanza. En el caso de

una institución educativa, la búsqueda de la calidad educativa debe ser una aspiración permanente, la que debe alcanzarse con el monitoreo frecuente del logro de los objetivos educativos y de la coherencia entre estos objetivos y los planes educativos propuestos institucionalmente.

Como sostiene el MINEDU (2017), el monitoreo no debe ser para identificar defectos con la finalidad de sancionar al docente, sino como la finalidad de buscar oportunidades de asesoramiento pedagógico o de ayuda curricular. No debe ser de vez en cuando, sino con frecuencia, ya que solo el monitoreo permanente permitirá detectar las necesidades de ayuda de parte de los docentes.

**Frecuencia con que se monitorea el logro de los objetivos educativos:** Como sostiene Valhondo (2010), la calidad del servicio educativo solo será posible determinar mediante el monitoreo permanente de la labor docente. Esta función del control educativo debe ser realizada con frecuencia durante el año escolar por parte de las autoridades correspondientes. En el caso de una institución educativa secundaria, quienes deben monitorear el logro de los objetivos previstos, son los coordinadores de las áreas curriculares.

**Frecuencia con que se monitorea la coherencia entre el logro de objetivos y los planes:** Aparte de monitorearse el logro de objetivos, se debe cuidar que, estos objetivos que se alcanzan tengan relación, como debe ser, con el plan curricular que se está ejecutando y, por lo tanto, con el Plan Educativo Institucional. Muchas veces se puede ha-

ber alcanzado el objetivo previsto, pero que no contribuya con el logro del plan curricular diseñado para el año escolar ni con el plan educativo institucional. En este sentido, Cuesta (2010) señala que cada departamento o área debe contribuir con el logro de los objetivos empresariales. Los gerentes deben supervisar en forma permanente la coherencia entre los objetivos de cada área y los objetivos empresariales. De la misma manera, los coordinadores de cada área curricular deben asumir responsablemente el monitoreo y el asesoramiento pedagógico permanente, para asegurar el logro de los objetivos educativos.

## **2.2. La satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es la segunda variable de estudio que suponemos está asociada con la gestión del conocimiento. En una institución educativa, los docentes pueden estar totalmente satisfechos o muy insatisfechos, así como pueden estar ubicados en los niveles intermedios de los dos extremos señalados. Todos los tratadistas sostienen que la satisfacción laboral tiene que ver directamente con el nivel de ejecución laboral. Guillen (2009), por ejemplo, sostiene que “la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional y con el desempeño laboral” (p.33). Se considera al clima organizacional, como factor concurrente en el desempeño laboral, porque un buen clima favorece al desarrollo adecuado del trabajo, mientras que un mal clima, lo resta.

Según Márquez (2008), la satisfacción laboral es la actitud del docente frente a su propio trabajo. La actitud que asume puede estar basada en las creencias y valores que desarrolla en su propio trabajo. Por su parte Korniejczuk (2005), sostiene que “la satisfacción laboral es un indicador que expresa las vivencias y percepciones de los sujetos acerca de diversos aspectos de su entorno laboral:

estilos de administración y supervisión, estructura organizacional, formas de otorgar reconocimientos, condiciones laborales y funcionamiento general de las instituciones” (p.2). Más adelante, el mismo autor afirma que una persona satisfecha mostrará actitudes positivas, mientras una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas.

Por consiguiente, en el presente estudio se asume que la satisfacción laboral es la actitud que el docente asume frente a su labor pedagógica. La actitud, en este caso, viene a ser la disposición de ánimo manifestada de algún modo por parte del docente durante su desempeño laboral. De otra manera podemos señalar que la satisfacción laboral es el estado emocional que experimenta el docente, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de su trabajo pedagógico. Es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo pedagógico que el docente realiza o de sus experiencias laborales.

Según Herzberg (2003), los factores que concurren en el estado de satisfacción de un trabajador son dos: 1º El factor higiene o el factor extrínseco; y 2º El factor motivación o factor intrínseco. Por esta razón en el estudio que se pretende realizar se considera dos dimensiones o áreas correspondientes a la variable “satisfacción laboral” del docente.

Para identificar adecuadamente el nivel de desempeño laboral de los docentes de una institución educativa, es necesario evaluar las dimensiones que comprende esta variable. Si aceptamos que la satisfacción laboral de un docente depende de un conjunto de opiniones, creencias y valoraciones acerca del trabajo que realiza, este trabajo como proceso, comprende varios indicadores, como oportunidades de promoción laboral, logros pedagógicos alcanzados durante un semestre o año escolar, reconocimientos recibidos por la labor educativa,

independencia laboral de la que goza durante el desempeño laboral, participación en las decisiones más importantes de la institución educativa. Estos indicadores corresponden a la dimensión satisfacción interna que vienen a ser factores motivadores.

Por otro lado, se tiene a los indicadores de la dimensión satisfacción externa que tiene que ver con los factores de higiene laboral, como las condiciones de trabajo, remuneración que el docente recibe mensualmente, tipo de relación con los colegas de trabajo, trato que recibe de las autoridades y tipo de estabilidad laboral del que se goza.

Por consiguiente, las actitudes del docente respecto de su labor pedagógica, como disposiciones de ánimo que se manifiesta de alguna forma, se refieren a dimensiones concretas que se pueden clasificar, según Herzberg, en satisfacción interna que tiene que ver con los factores de motivación y satisfacción externa, que tiene que ver con los factores de higiene laboral.

La escala de valoración de esta variable se toma de la investigación de Durán (2014), la que es como sigue:

Muy insatisfecho	(01-05)
Insatisfecho	(06-10)
Satisfacción regular	(11-13)
Satisfecho	(14-17)
Muy satisfecho	(18-20)

Además, esta escala tiene mucha similitud con la Escala de Likert que considera cinco alternativas frente a cada enunciado. La escala cuantitativa guarda semejanza con la escala utilizada por el sistema educativo universitario, donde la escala vigesimal es de uso recurrente, así como en las eva-

luaciones de conocimientos, aplicadas por la mayoría de las instituciones públicas y privadas.

### **2.2.1. La satisfacción interna**

Es la primera dimensión o componente de la variable “satisfacción laboral”. Para Herzberg (2003), la satisfacción interna está determinada por los factores de motivación, lo que para Maslow (1991), son las necesidades secundarias.

Deduciendo de la teoría bifactorial de Herzberg, los factores de motivación o satisfacción interna, en el caso de los docentes de una institución educativa, tienen que ver con las oportunidades de promoción laboral, con los logros pedagógicos alcanzados, con los reconocimientos recibidos, con la independencia laboral y con la participación del docente en las decisiones más importantes de la institución educativa. Por supuesto que no son los únicos factores, sino los más relevantes que se consideran para efectos de la investigación realizada.

Los factores mencionados, como se puede entender, no se los puede proveer el docente por sí solo; tiene que ser promovido y brindado por parte de las autoridades de la institución educativa. Con una adecuada gestión del conocimiento, las autoridades educativas deben motivar la labor pedagógica del docente que, fundamentalmente, es de tipo intelectual y social. Mondy y Noe (2005), respecto del rol de las autoridades, dejan entender que es una función primordial de las autoridades, en general, monitorear permanentemente el desempeño de los empleados, para detectar aquellos factores que lo están influyendo negativamente y resolverlas con las medidas correspondientes.

Seguidamente, se abordan, en forma resumida, los factores o indicadores que comprende esta dimensión.

**Promoción laboral:** Este primer indicador de la dimensión “satisfacción interna”, se refiere a las oportunidades que el docente tuvo durante los últimos cinco años para ser promovido a un cargo superior y mejor. En la medida que pasan los años de trabajo, los docentes esperan alguna promoción, en términos de un mejor cargo que signifique incremento en los ingresos económicos, así como en el estatus laboral. Cuando la promoción laboral se realiza según la valoración del desempeño pedagógico del docente y de acuerdo a las normas vigentes, el docente se sentirá satisfecho, de lo contrario se generarán frustraciones que se manifiestan en actitudes de indiferencia o de rebeldía.

Por otro lado, el desempeño pedagógico del docente está directamente relacionado con sus capacidades cognoscitivas, lo que significa que, en la institución educativa, existe algún procedimiento concreto que promueva el manejo contextual de los conocimientos pedagógicos. Este procedimiento de promoción, sin duda, tiene que ver con la gestión del conocimiento de parte de las autoridades educativas. De ahí que el propósito central del presente estudio sea determinar el grado y tipo de relación existente entre la gestión del conocimiento y la satisfacción laboral de los docentes.

Además, como señala Zárate (2013), el ascenso a un cargo de mayor exigencia y jerarquía demanda un mejor y mayor conocimiento para ejecutar con éxito las nuevas tareas. Aquí, por consiguiente, la promo-

ción a cargos mejores implica, a su vez, una mayor exigencia en el manejo de conocimientos coherentes al nuevo puesto.

**Logros pedagógicos alcanzados:** Este indicador tiene que ver con los niveles de aprendizaje que el docente logra al cabo de un trimestre, semestre o año escolar. Según deja entender Guillen (1994), el docente de vocación pedagógica que logra buenos niveles de aprendizaje, siente una inmensa satisfacción personal. Esto sucede porque al lograrse lo que uno se propone, la satisfacción es el inmediato sentimiento que se experimenta personalmente. Todo lo contrario, sucede cuando no se alcanza lo que un docente se propone, ya que la frustración y la insatisfacción serían los sentimientos que, naturalmente, lo embargarían. De otro lado, los logros pedagógicos solo pueden ser alcanzados cuando el docente está adecuadamente preparado, es decir, posee los conocimientos coherentes a sus propósitos pedagógicos.

**Reconocimientos recibidos:** Según deja entender Herzberg (2003), en su teoría bifactorial, la satisfacción interna tiene que ver, aparte de otros indicadores, con los reconocimientos que un trabajador recibe de parte de sus jefes respecto de la labor que realiza. En el caso de una institución educativa, los docentes, como trabajadores de la educación, también esperan que, las autoridades, les reconozcan el trabajo que realizan, especialmente, cuando alcanzan logros pedagógicos notables. Un docente con evidentes deficiencias en su desempeño, no espera ningún reconocimiento; sin embargo, cuando se trata de docentes con evidentes logros, al no recibir ningún reconocimiento, se sentirán frustrados e insatisfechos, aunque no lo manifiesten explíci-



tamente durante sus relaciones laborales.

**Independencia laboral:** Este cuarto indicador de la satisfacción interna, tiene que ver con la autonomía que el buen trabajador requiere para desenvolverse adecuadamente. Al respecto Márquez (2009) señala que “todo buen trabajador requiere de una relativa autonomía para desplegar su creatividad y toda su potencialidad” (p.133). En el caso de una institución educativa, los buenos docentes se sienten perturbados cuando las autoridades les supervisan en forma constante o cuando les exigen que cumplan estrictamente las directivas emanadas desde el Ministerio de Educación; se sienten perseguidos o mediatizados, lo que no les permite desenvolverse con la libertad didáctica, que es, según lo señalan los mismos docentes, una condición sin la cual es imposible cumplir adecuadamente la tarea educativa.

Uno de los cuestionamientos que los docentes realizan contra sus autoridades es respecto de la autonomía laboral que esperan tener durante el año escolar para tomar decisiones contextuales en función del aprendizaje de sus alumnos. El cuestionamiento es proveniente, especialmente, de parte de los docentes que son reconocidos como buenos. La frustración y la insatisfacción que sienten se manifiesta en las actitudes de rechazo o cuestionamiento contra las autoridades que los controlan demasiado y no les dejan un margen de autonomía laboral. Esta actitud no se manifiesta, como deja entender Márquez (2009), en los trabajadores que muestran deficiencias evidentes en su desempeño laboral. En este sentido, aquel docente con evidentes deficiencias pedagógicas, más bien, necesita de una constante supervisión y ase-

soía.

**Participación en las decisiones importantes de la IE:** Los buenos docentes esperan ser convocados por la autoridad de su institución educativa para las decisiones más importantes. En este sentido tiene razón Korniejczuk (2005), cuando señala que los trabajadores más destacados de una empresa son convocados por los gerentes para que aporten con sus ideas y experiencias para las decisiones que en el futuro van tomar o para los problemas que actualmente se confrontan. Lo mismo se puede sostener respecto de una institución educativa, donde las decisiones referidas a los objetivos estratégicos de la institución, referidas a las alternativas de solución que, los problemas de conducta escolar o de aprendizaje de los alumnos, requieren de la experiencia y de los conocimientos de sus mejores docentes. Las autoridades, en este caso, deben convocar a sus mejores docentes, ya que, con ello, por otro lado, se les está reconociendo su valía e importancia para la buena marcha de la institución educativa.

### **2.2.2. La satisfacción externa**

En el presente estudio que se realizó, la satisfacción externa es la segunda dimensión de la variable “satisfacción laboral”. Para Herzberg (2003) es aquella actitud que un trabajador asume según su percepción. Estos factores para Maslow (1991) vienen a ser las necesidades vitales. Los factores de higiene o los generadores de insatisfacción laboral, más importantes, son los siguientes:

- Condiciones del lugar de trabajo educativo,
- Remuneración que recibe mensualmente,

- Tipo de relación con los colegas de trabajo,
- Trato que recibe de las autoridades educativas,
- Tipo de estabilidad laboral.

Cada uno de estos factores, seguidamente, se abordan, en forma resumida, dejando constancia que no son los únicos factores, sino los más importantes y los que en la presente propuesta de investigación, fueron considerados como indicadores de la satisfacción externa.

a) **Condiciones del lugar de trabajo educativo:** Las condiciones del lugar de trabajo educativo tienen que ver con las condiciones pedagógicas de las aulas en donde los profesores trabajan con sus alumnos, desarrollando las unidades didácticas correspondientes. Según deja entender Herzberg (2003), las condiciones precarias o antipedagógicas son factores que generan insatisfacción en los docentes y, además, afectan el aprendizaje de los alumnos.

Por otro lado, el ambiente físico del salón de clases es de vital importancia para generar la satisfacción de los docentes. Como señala Maslow (1991), las condiciones del lugar de trabajo están relacionadas con las necesidades vitales, concretamente, con las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad. En el caso del presente estudio, se considera que el salón de clases debe estar adecuadamente iluminado, decorado y debe mantenerse en un estado de salubridad que no represente ningún peligro para la salud de los estudiantes ni para los docentes.

b) **Remuneración que recibe mensualmente:** En todos los casos, el nivel remunerativo o la compensación pecuniaria de los trabajadores

determina el nivel de satisfacción laboral. Este es un factor que a todas luces tiene que ver directamente con la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de toda empresa o institución y, por su puesto, con los docentes de una institución educativa. Una buena remuneración lógicamente genera un alto nivel de satisfacción.

Según deja entender Herzberg (2003), los trabajadores que consideran que reciben un salario injusto, se sienten frustrados y desanimados. Por eso, la gerencia de personal debe evaluar las remuneraciones de sus trabajadores para que éstas sean lo más equitativas y coherentes al desempeño laboral que realizan. En el sector educación las remuneraciones que otorga el Estado a los docentes, no son consideradas como justas ni coherentes a la labor pedagógica que realizan y, por consiguiente, se puede afirmar que un buen porcentaje de los docentes están insatisfechos o descontentos.

Este es un indicador que no puede ser resuelto por el director de la institución educativa, ya que no es de su competencia tomar decisiones en este sentido. Sin embargo, la autoridad puede recurrir a sus buenos oficios para motivar a las autoridades nacionales para que se mejore la remuneración de los docentes. La indiferencia que se asume en este sentido es evidencia de desconocimiento de la teoría de gestión de personal. En el caso de las instituciones educativas privadas, las autoridades tienen la posibilidad de intermediar con los propietarios una mejor remuneración.

c) **Tipo de relación con los colegas de trabajo:** Las relaciones sociales dentro de toda institución o empresa son necesarias para gene-

rar un buen clima organizacional. Las relaciones hostiles y de enemistad siempre serán factores que generan descontentos e insatisfacciones. Por eso, las autoridades deben fomentar las buenas relaciones humanas y resolver los conflictos inmediatamente que se presenten.

Según Mondy y Noe (2005), el tipo de relaciones con los compañeros de trabajo y el tipo de trato que el trabajador recibe de parte de la autoridad, puede generar descontentos y frustraciones. En una institución educativa, las relaciones humanas entre los docentes y con las autoridades son de suma importancia para el buen clima institucional. Un clima lleno de hostilidades y conflictos desmoraliza a los docentes más optimistas. Por eso, Hellhriegel y Slocum (1998), sostienen que el tipo de administración de personal en una empresa es determinante para la motivación de los trabajadores. De la misma manera se puede sostener aquí, señalando que el tipo de gestión del conocimiento es determinante en la satisfacción o insatisfacción de los docentes y, por lo tanto, en el logro de los objetivos pedagógicos que para el año escolar la institución educativa se propone alcanzar.

d) **Trato que recibe de las autoridades educativas:** Se refiere a la forma cómo las autoridades de una institución educativa tratan a sus docentes durante las labores educativas. La forma cómo la autoridad se relaciona con sus docentes es un factor condicionante del grado de satisfacción laboral. En la mayoría de los casos, se ejerce un estilo autocrático que genera reacciones adversas en los docentes. La teoría de la administración de personal recomienda que, en estos casos, la autoridad (potestad para influir) debe ejercerse con mucha amabilidad y

cordialidad, salvo excepciones. Los estilos severos y verticales siempre han generado reacciones negativas en los docentes y en los padres de familia. Además, toda gestión del conocimiento, exige la cordialidad. Esto es así porque los conocimientos no se imponen ni se obligan.

El desempeño de las autoridades siempre es visto como un factor determinante en las actitudes que asumen los trabajadores y, por consiguiente, en su nivel de satisfacción laboral. En una institución educativa las autoridades deben saber relacionarse con sus docentes, considerando los criterios de las buenas relaciones humanas. Sobre todo, cuando se trata de la gestión del conocimiento, la estrategia de la persuasión y motivación, son factores indispensables para potenciar cognoscitivamente a los docentes.

e) **Tipo de estabilidad laboral:** Finalmente, en cuanto respecta a la estabilidad laboral, todos los autores consultados, entre ellos el autor de la Teoría Bifactorial, Herzberg (2003), consideran que la estabilidad laboral es otro factor determinante para el estado emocional del trabajador. El empleado que sabe que el próximo mes termina su contrato y no tiene la seguridad de seguir trabajando, estará en constante preocupación por su situación laboral futura, lo que no le hará sentir bien y no le permitirá trabajar adecuadamente. Esta es la situación que sucede con los docentes contratados que no saben si el próximo año seguirán siendo tomados en cuenta o no.

Las evaluaciones a los docentes, anunciadas por el Ministerio de Educación, como mecanismo de promoción laboral y de estabilidad, no so-

lo preocupa a los docentes contratados, sino a los docentes que antes se sentían seguros. Dentro de la teoría de la gestión del conocimiento, no existe las medidas punitivas para los trabajadores que desapruben una evaluación cognoscitiva. Todo lo contrario, una evaluación de esta naturaleza, es una información valiosa para tomar decisiones con el fin de implementar medidas de reforzamiento o actualización, para nivelarlo en las áreas o componentes curriculares donde muestra deficiencias. La gestión del conocimiento busca el potenciamiento cognoscitivo y no el despido sistemático, como viene sucediendo actualmente en el país.

### **2.3. Antecedentes de la investigación**

En la Universidad pedagógica Nacional “Francisco Morazán” de Tegucigalpa, Honduras, Polanco (2014) presentó una tesis referida al clima y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad San Pedro Sula, cortés. Se plantea como objetivos generales describir el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes del INTAE, caracterizar el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los (as) docentes del INTAE e identificar elementos que puedan contribuir a mejorar el clima organizacional en el INTAE y promover la satisfacción laboral. El diseño de investigación es de tipo diagnóstico descriptivo, transeccional o transversal, es decir, los datos se recogen de un solo momento o tiempo. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, siendo su instrumento, el cuestionario. En cuanto a las conclusiones nos interesa destacar el 40% de docentes que manifiestan estar ligeramente satisfechos; el 16% con satisfacción baja; el 12% insatis-

fechos y el 24% muy insatisfechos.

Ferrada y Serpell (2009), en un artículo científico, realizan un análisis de la gestión del conocimiento en la industria de la construcción de la República de Chile. Una de las conclusiones que sostiene es la siguiente: “El conocimiento es un tema que se ha estudiado a lo largo de la historia humana, pero que ha alcanzado especial connotación en los últimos años, a través de la llamada gestión del conocimiento organizacional. Bajo este enfoque, las empresas han comprendido que el conocimiento es un recurso y un activo vital para su desempeño, y han generado distintas maneras de capturarlo, almacenarlo, transmitirlo y reutilizarlo”.

En la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Zela (2010) sustenta una investigación referida al clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno. El objetivo del estudio fue determinar la relación existente entre la percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal que trabaja en la UGEL mencionada. El diseño de investigación que se considera es el descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo constituida por 32 trabajadores. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la escala de actitudes y la encuesta, siendo sus instrumentos, la Escala de Likert y el cuestionario. En cuanto a las conclusiones, se destaca que el 53% de los trabajadores se sienten satisfechos laboralmente y el 56% percibe que el clima medianamente favorable. En cuanto al grado de relación entre las dos variables, estadísticamente se demuestra que no existe relación significativa, ya que el estadígrafo obtenido así lo demuestra ( $p=0.115$ ).

Otra investigación presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad



Nacional del Altiplano es la tesis de Tumi (2012). El estudio lleva el siguiente título: “Gestión educativa y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de la UGEL Lampa 2010”. El objetivo del estudio fue establecer la relación que existe entre las dos variables. La investigación corresponde al diseño correlacional. La muestra estuvo constituida por 117 docentes. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario con respuesta tipo escala de Likert. En cuanto a las conclusiones se destaca la percepción del 44% de docentes que manifestaron estar en desacuerdo con la gestión y, en cuanto a la satisfacción, el 46% se sienten insatisfechos. El grado de correlación existente entre las dos variables es muy alta ( $p=0,999$ ).

Flores (2009), sustenta una tesis relacionada con las implicancias de la teoría de Maslow en la satisfacción laboral de los profesores de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. El propósito central de la investigación fue la determinación de las implicancias de la teoría de Maslow en la satisfacción laboral de los docentes. La conclusión principal a la que se arriba señala que en la Institución Educativa mencionada no se aplica las propuestas o postulados de la teoría de Abraham Maslow y esta situación tiene implicancias en alta medida en la satisfacción laboral de los docentes, quienes en la encuesta que se les aplicó, expresaron su insatisfacción durante el primer semestre del año escolar 2008.

En la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de Juliaca Quille (2010) sustenta la tesis titulada: “La satisfacción laboral de los docentes, según Herzberg, como consecuencia de la aplicación de la teoría de Mas-

low en las IES de la ciudad de Puno”. El objetivo central del estudio fue determinar la medida en que se sienten satisfechos laboralmente los docentes, según la teoría de Herzberg, como consecuencia de la aplicación de la teoría de Maslow durante las actividades escolares del primer semestre del año 2009 en las instituciones educativas secundarias de gestión pública de la ciudad de Puno. En este estudio se concluye que debido a que la teoría de Maslow no se aplica adecuadamente en las instituciones educativas secundarias de gestión pública de la ciudad de Puno, la mayoría de los docentes no se sienten satisfechos laboralmente, durante el primer semestre del año escolar 2009. El 73% de docentes manifestaron este nivel de satisfacción laboral. En este caso la satisfacción laboral se relaciona con la aplicación de una de las teorías de la motivación laboral.

Finalmente, en la Universidad Nacional del Altiplano, Durán (2015) presentó a la Escuela de Posgrado una investigación referida a la gestión del conocimiento y su relación con la satisfacción laboral de las docentes de las instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno. El propósito del estudio fue la determinación del grado de correlación existente entre las dos variables. Algunas conclusiones que destacan de esta investigación son respecto de la gestión del conocimiento, de la satisfacción laboral y del grado de correlación entre las dos variables. Respecto de la gestión del conocimiento, el 57% de docentes consideran que la gestión del conocimiento es regular; en tanto que el 63% de docentes se siente moderadamente satisfechos con su labor. En cuanto al grado de correlación entre las dos variables, existe un grado de correlación moderado, lo que se sustenta con  $r=0,57$ , coeficiente de correlación que significa grado moderado. Este resultado sig-

nifica que en un promedio del 57% de las docentes existe la correlación entre la gestión del conocimiento que realizan las autoridades con los niveles de satisfacción laboral de las docentes. En este caso la satisfacción laboral se relaciona con la gestión del conocimiento, tal como se pretende comprobar en el presente estudio, aunque la población de estudio viene a ser la docencia de educación secundaria.

#### 2.4. Marco conceptual

a) **Gestión del conocimiento:** Es la primera variable de estudio y comprende los siguientes procedimientos: definición de la tarea pedagógica, la responsabilidad pedagógica, la innovación cognoscitiva, el aprendizaje y la enseñanza y la claridad en el uso de los conocimientos. Cada uno de estos procedimientos constituye las dimensiones de la variable.

b) **Satisfacción laboral:** Es la segunda variable de estudio y comprende dos áreas: la satisfacción interna y la satisfacción externa. Estas dos áreas corresponden a la propuesta de la Teoría Bifactorial de Herzberg (2003). La satisfacción laboral es la actitud que el docente asume frente a su labor pedagógica y esta actitud puede ser de satisfacción o de descontento.

c) **Definición de la tarea:** Es el primer proceso de la gestión del conocimiento y se refiere a la delimitación precisa de la labor pedagógica del docente, es decir, qué debe hacer y qué no debe hacer. En el caso de los docentes en un colegio se trata de la labor pedagógica de enseñanza y aprendizaje.

d) **Responsabilidad pedagógica:** Es el segundo proceso de la gestión del conocimiento y se refiere a la toma de conciencia de la tarea pedagógica encomendada que debe ejecutarse en un tiempo determinado. Un do-

cente responsable no debe necesitar que lo estén supervisando en forma constante. Sabe cuáles son sus tareas y las cumple sin necesidad de que nadie lo esté obligando.

e) **Innovación cognoscitiva:** Es el tercer proceso de la gestión pedagógica que tiene que ver con el reciclaje cognoscitivo del docente en cuanto se refiere a las teorías que fundamentan su labor pedagógica. Como cada año se innovan los conocimientos, es obligatorio que el docente esté en sintonía con las innovaciones.

f) **Aprendizaje y enseñanza:** El docente que se innova constantemente está abierto al aprendizaje y dispuesto a enseñar lo que sabe. Es el cuarto proceso de la gestión del conocimiento que debe promoverse. Todo profesional de la educación debe ser permeable al aprendizaje y dispuesto a la enseñanza. Es decir, debe siempre estar dispuesto a aprender y, lo que aprendió, debe saber aplicarlo para lograr los mejores aprendizajes en sus alumnos.

g) **Calidad en el uso de los conocimientos:** Es el último proceso de la gestión del conocimiento y se refiere al proceso de control de la aplicación de los conocimientos en un trabajo concreto, en este caso, en el trabajo pedagógico. La calidad en el uso del conocimiento sólo será posible a través del monitoreo.

h) **Satisfacción interna:** La satisfacción interna tiene que ver, según Herzberg (2003) con los factores de motivación. En el caso del presente estudio es la primera dimensión de la variable "satisfacción laboral". Los principales indicadores de esa dimensión son: las oportunidades de promoción laboral, los logros pedagógicos alcanzados, la independencia laboral, etc.

i) **Satisfacción externa:** Es la segunda dimensión de la variable "satis-

facción laboral” y se refiere, según la Teoría Bifactorial de Herzberg (2003), a los factores de higiene o a los factores externos que pueden generar la insatisfacción de una docente. Los principales indicadores de esa dimensión son: las condiciones de trabajo pedagógico, la remuneración recibida mensualmente, el tipo de relaciones con los colegas y con las autoridades, etc.

## **2.5. Hipótesis de investigación**

### **2.5.1. Hipótesis general**

El nivel de relación que existe, según la tabla de valores de Pearson, es de grado “positivo moderado” entre la gestión del conocimiento y el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno durante el primer trimestre del año escolar 2016.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- a) La escala en la que se ubica la efectividad de la gestión del conocimiento que realizan las autoridades de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, según la percepción de la mayoría de los docentes, es correspondiente a la escala “regularmente efectiva”.
- b) El nivel de satisfacción laboral que muestran la mayoría de los docentes de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2016, corresponde a la escala “insatisfecho”.

**2.5.3. Sistema de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
1. Gestión del conocimiento	1.1. Delimitación de tareas	1. Asignación de las tareas pedagógicas. 2. Establecimiento de los resultados pedagógicos.	Gestión muy inefectiva (01-05)
	1.2. Asignación de responsabilidades	3. Conciencia que evidencian los docentes respecto del trabajo pedagógico. 4. Autonomía laboral de la que los docentes gozan.	Gestión inefectiva (06-10)
	1.3. Innovación cognoscitiva	5. Innovación que los docentes lograron en cuanto a las teorías pedagógicas. 6. Organización de eventos de innovación pedagógica.	Regularmente efectiva (11-13)
	1.4. Aprendizaje y enseñanza	7. Motivación a los docentes para el aprendizaje y la superación profesional. 8. Motivación a los docentes para el mejoramiento de la enseñanza.	Gestión efectiva (14-17)
	1.5. Monitoreo del uso de los conocimientos	9. Monitoreo a los docentes con el fin de asegurar el logro de objetivos educativos. 10. Monitoreo de la coherencia entre el logro de objetivos institucionales con el plan curricular del docente.	Gestión muy efectiva (18-20)
2. Satisfacción laboral	2.1. Satisfacción interna	1. Nivel de satisfacción con las oportunidades de promoción laboral. 2. Nivel de satisfacción con los logros pedagógicos alcanzados. 3. Nivel de satisfacción con los reconocimientos recibidos por la labor pedagógica. 4. Nivel de satisfacción con la independencia laboral del que goza el docente. 5. Nivel de satisfacción con la frecuencia con que le hacen participar al docente en las decisiones importantes de la IE	Muy insatisfecho (01-05)  Insatisfecho (06-10)  Satisfacción regular (11-13) Satisfecho (14-17)
	2.2. Satisfacción externa	6. Nivel de satisfacción con las condiciones del lugar de trabajo educativo. 7. Nivel de satisfacción con la remuneración que recibe mensualmente. 8. Nivel de satisfacción con el tipo de relación con los colegas de trabajo. 9. Nivel de satisfacción con el trato que recibe de las autoridades. 10. Nivel de satisfacción con la situación actual respecto de la estabilidad laboral.	Muy satisfecho (18-20)

Fuente: Elaborado por la investigadora

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

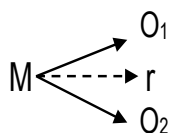
##### 3.1.1. Tipo de investigación

Según el criterio propósito, el tipo de investigación al que corresponde esta investigación, es el tipo básico. Al respecto Carrasco (2004) sostiene que en este tipo de investigaciones los resultados de la investigación deben incrementar los conocimientos ya existentes. Este es el caso de la investigación que se propone realizar, ya que el propósito central es solo determinar el nivel de relación existente entre las dos variables.

Según el criterio estrategia de investigación, la investigación es de tipo no experimental, es decir, no se prepararon las condiciones de estudio ni se manipuló alguna variable.

##### 3.1.2. Diseño de la investigación:

El diseño de investigación que corresponde es el diseño correlacional, cuyo esquema se muestra a continuación:



Donde:

O<sub>1</sub>= Observaciones de la gestión del conocimiento

O<sub>2</sub>= Observaciones de la satisfacción laboral

r = Coeficiente de correlación

M = Muestra de estudio

El diseño correlacional, para Hernández y otros (2006), describe entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. En el caso de la presente investigación se pretende describir por separado cada variable y, luego, a través del modelo estadístico de la correlación de datos agrupados en clases, se determina el grado de correlación existente entre las dos variables.

### 3.2. Población y muestra

#### 3.2.1. Población

La población de investigación estuvo constituida por los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de gestión pública de la ciudad de Puno. Esta población se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla 1.** Población de docentes de las IES de la ciudad de Puno

INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS	TOTAL	
	f	%
1. Institución Educativa Secundaria Unidad "San Carlos"	107	22
2. Institución Educativa Secundaria Glorioso "San Carlos"	71	15
3. Institución Educativa Secundaria "Santa Rosa"	52	11
4. Institución Educativa Secundaria "María Auxiliadora"	49	10
5. Institución Educativa Secundaria Comercial No 45	47	10
6. Institución Educativa Secundaria "Independencia Nacional"	35	07
7. Institución Educativa Secundaria Industrial No 32	48	10
8. Institución Educativa Secundaria "Carlos Rubina Burgos"	22	05
9. Institución Educativa Secundaria "Huáscar"	32	06
10. Institución Educativa Secundaria "Villa del Lago"	21	04
<b>TOTAL DE DOCENTES</b>	<b>484</b>	<b>100</b>



Fuente: CAP de las IES, año 2016.

Esta población de estudio estuvo conformada por 484 docentes distribuidos, según el CAP de cada institución, en las 10 instituciones educativas del nivel secundario de gestión pública que funcionaron en la ciudad de Puno durante el año escolar 2016.

### 3.2.2. Muestra

De la población determinada en el cuadro precedente, se toma una muestra representativa, siguiendo un proceso que empieza con la identificación del tamaño general de la muestra, para, luego, identificar, las muestras por cada estrato.

De acuerdo a la propuesta de Pacori (2008) “si la población de estudio (N) es menor a 500, se recomienda utilizar el 40% de la población. Para hallar este porcentaje, el autor señalado recomienda utilizar la regla de tres simple” (p.132). En el caso de la presente investigación, aplicando esta regla, se tiene a 10 instituciones educativas.

$$N = 10$$

n = Tamaño de muestra

$$10 \text{ ----- } 100\%$$

$$n \text{ ----- } 40\%$$

$$n = \frac{(10)(40\%)}{100\%} = 4 \text{ IES}$$

n = 4 IIEE (Tamaño de muestra)

Según la regla de tres simple, se tiene un tamaño de muestra de 4 instituciones educativas secundarias que representan a las 10 instituciones educativas. Para constituir esta muestra se realiza el tipo de muestreo aleatorio, aplicándose la técnica de la lotería o al azar.

Por consiguiente, la muestra de estudio considerado se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 2.** Muestra de estudio

IES	TOTAL
1. Institución Educativa Secundaria Glorioso “San Carlos”	28
2. Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora”	20
3. Institución Educativa Secundaria Comercial No 45	19
4. Institución Educativa Secundaria “Huáscar”	13
<b>TOTAL DE DOCENTES</b>	<b>80</b>

Fuente: CAP de las IES, año 2016

En cuanto a la cantidad de docentes a quienes se les aplicó los instrumentos de investigación fueron 80 docentes distribuidos en las 4 instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno.

### 3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos de recojo de datos fueron la encuesta y la escala de opinión.

**Encuesta:** La encuesta es una técnica de uso frecuente para recoger datos de las personas a quienes se investiga. Según Ander (2003) la encuesta es una técnica que contiene preguntas referidas a los asuntos que el investigador quiere saber y que están dirigidas a determinadas personas. La fuente de datos en una encuesta son las personas consideradas en la población

o muestra de estudio. El instrumento de esta técnica es el cuestionario de preguntas. En el caso de la presente investigación la encuesta se utilizó para recoger los datos referidos a la gestión del conocimiento, según la percepción de los docentes a quienes se les aplicó la encuesta. El cuestionario se elaboró en función de los indicadores de la variable respectiva (Anexo 1), con lo que se estableció la validez de contenido y la validez de constructo.

**Escala de actitudes:** La escala de actitudes es una técnica que tiene como propósito la medición de las opiniones o las actitudes que las personas asumen o asumirían respecto de determinados temas que se le presentan en forma de enunciados aseverativos. Según Ander (2003), las escalas sirven para medir la tendencia de la opinión o de las actitudes de las personas que son tomadas como sujetos de estudio con relación a un tema determinado por el investigador. En el caso del presente estudio. El tema viene a ser “la satisfacción laboral” de las docentes.

Como instrumentos se tienen a la Escala de Likert, la Escala de Thurstone, la Escala de Guttman, etc. Son escalas que ya existen para medir diferentes aspectos de las opiniones o actitudes que las personas pueden asumir. El instrumento que se utilizó para recoger los datos de la variable “satisfacción laboral” fue la Escala de Likert, adaptada a los indicadores y dimensiones considerados en el estudio (Anexo 3). Esta escala tiene ítems que guardan directa relación con los indicadores de la variable correspondiente. Este instrumento de investigación fue utilizado por Duran (2015), en una investigación realizada a las docentes de Educación Inicial de la ciudad de Puno en el año escolar 2014.

a) **Prueba estadística de la hipótesis:** Para comprobar la verdad de la hipótesis general se aplicó el modelo estadístico de la Correlación de Datos Agrupados en Clases de Pearson. El proceso de esta prueba fue el siguiente:

#### Determinación de hipótesis estadística

Hi:  $R_{xy} \neq 0$  Existe algún grado de relación entre las dos variables.

Ho:  $R_{xy} = 0$  No existe ningún grado de relación entre las dos variables.

Margen de error que se considera:

$$\alpha = 0.05$$

*Estadística de prueba:*

$$r = \frac{n(\sum f_{xy}d_x d_y) - (\sum f_x d_x)(\sum f_y d_y)}{\sqrt{[n(\sum f_x d_x^2) - (\sum f_x d_x)^2][n(\sum f_y d_y^2) - (\sum f_y d_y)^2]}}$$

Donde:

n: Población o número de observaciones bivariantes

$f_x$ : Frecuencias marginales de la variable X

$f_y$ : Frecuencias marginales de la variable Y

$d_x$ : Desviación respecto a un valor de X

$d_y$ : Desviación respecto a un valor de Y

#### Regla de decisión que se asume

Después de hallar el coeficiente de correlación, para tomar la decisión respecto del coeficiente obtenido, se tomó en cuenta la siguiente tabla de valores de Pearson.

**Tabla 3.** Valores del coeficiente de correlación

Valor cuantitativo	Significado literal
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Valores del coeficiente de correlación de Karl Pearson

Los signos tienen que ver con el tipo de correlación, en tanto que los valores cuantitativos (de 0,0 a 1,0), son los grados de correlación. De esta manera, si el valor del coeficiente de correlación es de signo negativo (-), quiere decir que el tipo de correlación es indirecta o inversa; en tanto que si el signo es positivo (+), el tipo de correlación es directa. Por otro lado, si el coeficiente de correlación que se obtenga es equivalente a 1, quiere decir que la correlación es perfecta, lo que significa de otra manera, que en el 100% de los docentes hay correlación entre las dos variables de estudio. Y, así, sucesivamente.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Efectividad de la gestión del conocimiento

Para conocer la efectividad de la gestión del conocimiento, la técnica de recojo de datos que se utilizó fue la encuesta, siendo su instrumento, el cuestionario. Se formularon 10 preguntas referidas a los indicadores de la variable. El recojo de datos se realizó en el mes de octubre del año 2016, aplicándose a los profesores considerados en la muestra de estudio.

Cada cuestionario fue calificado según la matriz de ponderación. Es decir, cada docente le dio un calificativo a la gestión del conocimiento realizada por las autoridades de la institución educativa durante el año escolar 2016. Cada uno de los indicadores considerados en el cuestionario tuvieron como propósito medir la efectividad de la gestión del conocimiento. Dado que el cuestionario estuvo conformado por 10 preguntas, cada una fue ponderada con dos puntos, como máximo, siendo el puntaje total del cuestionario, 20 puntos.

Los puntajes de cada docente fueron tabulados en función de la escala de valoración considerada para esta variable. Los resultados de esta tabulación

lo presentamos en los siguientes cuadros correspondientes a cada institución que conforma la muestra de estudio.

Tras la presentación de cada cuadro, correspondiente a cada institución educativa, se realiza un breve análisis, en función de los datos más representativos; luego, se presenta el cuadro general que engloba a las cuatro instituciones que constituyen la muestra de estudio, el mismo que aparte de ser analizada, será interpretada y discutida en función de los antecedentes, la teoría asumida y los objetivos y las hipótesis planteadas.

**Tabla 4.** Gestión del conocimiento en la IES "San Carlos"

ESCALA DE VALORACIÓN	Delimitación de tareas	Asignación de responsabilidades	Innovación cognoscitiva	Aprendizaje y enseñanza	Monitoreo del uso de conocimiento	TOTAL	
						f	%
Gestión muy inefectiva (01-05)	00	00	00	00	00	00	0
Gestión inefectiva (06-10)	13	14	13	14	14	14	50
Regularmente efectiva (11-13)	8	7	8	7	7	7	25
Gestión efectiva (14-17)	5	5	4	5	5	5	17.85
Gestión muy efectiva (18-20)	2	2	3	2	2	2	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes.

La Tabla 4 se refiere a la percepción de los docentes de la IES Glorioso "San Carlos" de la ciudad de Puno, respecto de la efectividad de la gestión del conocimiento realizada por las autoridades de su institución educativa. Del cuadro se destaca que 14 docentes (50%), de un total de 28 docentes, perciben la

gestión del conocimiento es inefectiva. El calificativo de inefectiva, en este caso, es equivalente a deficiente, es decir, las autoridades de la institución educativa señalada, no implementan los indicadores de una efectiva gestión del conocimiento.

Los profesores que perciben que la gestión es efectiva, solo son 5 docentes (17.85%). Los indicadores de la efectiva gestión del conocimiento son la asignación clara de las tareas pedagógicas previstas para el año escolar, así como el establecimiento de los resultados pedagógicos, que, en este caso, se refieren a los niveles de aprendizaje que los docentes deben lograr con sus alumnos al final del año escolar. Los otros indicadores de la efectiva gestión del conocimiento son el nivel de conciencia que los docentes deben mostrar respecto del trabajo pedagógico que deben realizar. Muchas veces, el docente ejerce su labor sin estar consciente del deber que tienen con sus alumnos.

**Tabla 5.** Gestión del conocimiento en la IES "María Auxiliadora"

ESCALA DE VALORACIÓN	Delimitación de tareas	Asignación de responsabilidades	Innovación cognoscitiva	Aprendizaje y enseñanza	Monitoreo del uso de conocimiento	TOTAL	
						f	%
Gestión muy inefectiva (01-05)	0	1	1	1	1	1	5
Gestión inefectiva (06-10)	2	1	1	1	1	1	5
Regularmente efectiva (11-13)	14	13	14	14	14	14	70
Gestión efectiva (14-17)	4	5	4	4	4	4	20
Gestión muy efectiva (18-20)	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	20	20	20	20	20	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes.



El Tabla 5 se refiere a la percepción de los docentes de la IES “María Auxiliadora”. En esta institución se encuestó a 20 docentes, de los cuales, 14 docentes (70%) consideran, según su percepción, que la gestión del conocimiento que realizan las autoridades, es regularmente efectiva. Esta calificación predominante se entiende como gestión regular, es decir, las autoridades de esta institución consideraron los indicadores de la efectiva gestión del conocimiento, solo en un 50% o, en su defecto, los indicadores fueron implementados a medias o regularmente.

Entre las dos primeras instituciones, que acabamos de analizar, se marca una diferencia notable. En la IES “Glorioso San Carlos”, la mayoría de los docentes consideran que la gestión es ineficiente; mientras que en la IES “María Auxiliadora”, es regular. Esta diferencia puede deberse a las concepciones diferentes de los docentes o, realmente, a las diferencias en la gestión del conocimiento de parte de las autoridades.

**Tabla 6.** Gestión del conocimiento en la IES Comercial 45

ESCALA DE VALORACIÓN	Delimitación de tareas	Asignación de responsabilidades	Innovación cognoscitiva	Aprendizaje y enseñanza	Monitoreo del uso de conocimiento	TOTAL	
						f	%
Gestión muy inefectiva (01-05)	0	1	1	1	1	1	5.26
Gestión inefectiva (06-10)	10	9	9	9	9	9	47.36
Regularmente efectiva (11-13)	5	5	5	5	5	5	26.31
Gestión efectiva (14-17)	2	3	2	2	2	2	10.52
Gestión muy efectiva (18-20)	2	1	2	2	2	2	10.52
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes.

En la IES comercial 45 de la ciudad de Puno, la cantidad de docentes que fueron encuestados son 19, de los cuales 9 docentes (47.36%) perciben que la gestión del conocimiento es inefectiva. En segundo orden, se destacan 5 docentes (26.31%), quienes consideran que la gestión es regularmente efectiva (Tabla 6).

Como se puede deducir, en esta institución vuelve a predominar la gestión inefectiva, aunque el porcentaje es menor respecto del porcentaje de docentes de la IES “San Carlos” que perciben en este sentido. Además, en esta institución, se registran a dos docentes (10.52%) que consideran que la gestión del conocimiento es muy efectiva. Lo ideal es que las autoridades de la institución educativa, potencien a sus docentes en cuanto respecta a los conocimientos que deben dominar.

**Tabla 7.** Gestión del conocimiento en la IES “Huáscar”

ESCALA DE VALORACIÓN	Delimitación de tareas	Asignación de responsabilidades	Innovación cognoscitiva	Aprendizaje y enseñanza	Monitoreo del uso de conocimiento	TOTAL	
						f	%
Gestión muy inefectiva	0	0	0	0	0	0	0
(01-05) Gestión inefectiva	2	2	1	2	2	2	15.38
(06-10) Regularmente efectiva	7	7	8	7	7	7	53.84
(11-13) Gestión efectiva	4	4	4	4	4	4	30.76
(14-17) Gestión muy efectiva	0	0	0	0	0	0	0
(18-20)							
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes.

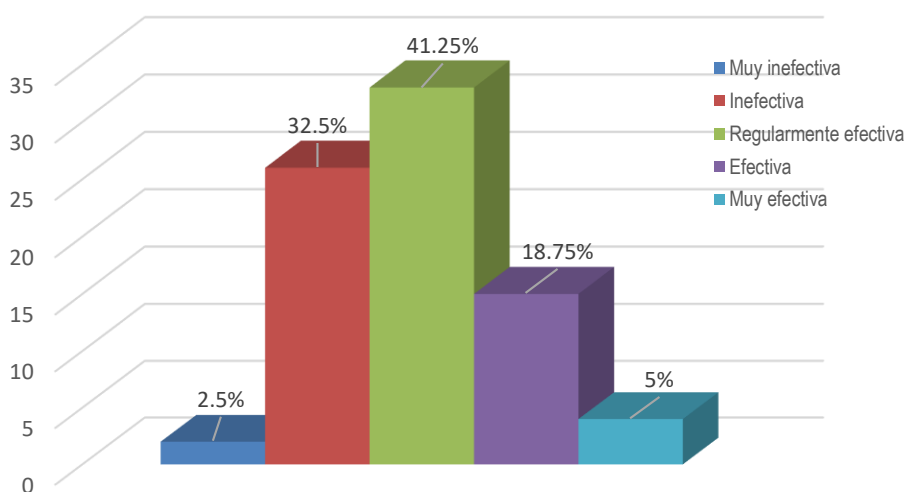
La cuarta institución educativa es la IES “Huáscar” que está ubicada en la zona Noroeste de la ciudad de Puno. En esta institución fueron encuestados 13 docentes, de los cuales 7 docentes (53.84%), consideran que la gestión del conocimiento es regularmente efectiva, lo que, como ya dijimos, significa que la gestión no es efectiva ni inefectiva, es decir, se ubica en el nivel o escala intermedia. En segundo orden se destacan a 4 docentes (30.76%), quienes consideran que la gestión es efectiva. La tendencia predominante en esta institución es similar que la tendencia de la IES “María auxiliadora”. En ambas instituciones la mayoría de los docentes consideran que la gestión del conocimiento por parte de las autoridades educativas es regular.

Después del análisis breve, considerando solo los datos sobresalientes, se procede con la presentación del cuadro general, donde se juntan las cuatro instituciones educativas que conforman la muestra de estudio. La suma total de docentes, correspondiente a las cuatro instituciones, es de 80 docentes. La percepción de esta muestra de docentes se presenta en el siguiente cuadro que será analizado, interpretado y discutido.

**Tabla 8.** Gestión del conocimiento en las cuatro IIEE

ESCALA DE VALORACIÓN	Delimitación de tareas	Asignación de responsabilidades	Innovación cognoscitiva	Aprendizaje y enseñanza	Monitoreo del uso de conocimiento	TOTAL	
						f	%
Gestión muy inefectiva (01-05)	2	2	2	2	3	2	2.5
Gestión inefectiva (06-10)	26	26	27	26	25	26	32.5
Regularmente efectiva (11-13)	33	33	32	33	33	33	41.25
Gestión efectiva (14-17)	15	15	15	15	15	15	18.75
Gestión muy efectiva (18-20)	4	4	4	4	4	4	5.0
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes.



**Figura 1.** Gestión del conocimiento en las cuatro IIEE.

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes

La Tabla 8 aborda, en forma global, la percepción de los docentes en las cuatro

instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno que, dicho sea de paso, es la muestra representativa de la población conformada por 10 instituciones educativas. En el cuadro se observa que en, primer lugar, 33 docentes (41.25%) perciben que la gestión del conocimiento es regularmente efectiva; en segundo orden, se destacan 26 docentes (32.5%), quienes consideran que la gestión es inefectiva o deficiente. Los docentes que consideran que la gestión es buena son solo 15 docentes (18.74%). En el extremo de “muy ineficiente” se registran a 2 docentes (2.5%); mientras que, en el extremo “muy efectivo”, se registran a 4 docentes (5%) de la muestra total.

### **Discusión:**

Una de las interpretaciones de este cuadro general (Tabla 8) es la escala predominante. La mayoría de los docentes, conformada por el 41.25% perciben que la gestión del conocimiento por parte de las autoridades de regular, es decir, no es inefectiva ni efectiva. Este porcentaje es seguido por el 32.55 de docentes que consideran que la gestión es inefectivo o deficiente. Por consiguiente, se puede inferir que la tendencia es de regular para deficiente, según la percepción de los docentes de las cuatro instituciones educativas consideradas como la muestra de estudio.

Además, la otra interpretación que da lugar los datos que nos presenta el cuadro general es respecto de la percepción de la mayoría de los docentes, quienes consideran que la gestión regular. Este calificativo significa, de acuerdo a los indicadores considerados para la variable, que las autoridades en las cuatro instituciones educativas, implementan los indicadores en forma regular. En este caso, lo regular significa que las autoridades asignaron las tareas pedagógicas, antes del inicio escolar, solo según los protocolos administrativos previstos

en las normas, como la distribución de las asignaturas y la determinación del horario de clases. Aparte de esta acción, no asesoraron pedagógicamente cómo deben desarrollar las actividades educativas y cuánto se espera que logren al final del primer trimestre, semestre y año escolar, respecto de los aprendizajes de los alumnos.

En cuanto se refiere a la asignación de responsabilidades, esta acción que es una dimensión importante de la gestión del conocimiento, la mayoría de los docentes consideran que las autoridades lo hicieron a medias. Por ejemplo, las autoridades no supieron monitorear el nivel de conciencia con la que los docentes estaban asumiendo y realizando el trabajo pedagógico, así como tampoco promovieron, como debe ser, la autonomía pedagógica a los docentes para que puedan tomar decisiones contextuales durante las sesiones de aprendizaje.

La innovación cognoscitiva es otra dimensión de la gestión del conocimiento que no fue promovida en forma total o completa, como debe ser, lo que seguramente dio lugar a que la mayoría de los docentes perciban que la gestión es regular. Durante el año escolar las autoridades organizan solo una o dos veces algún curso de capacitación o actualización para los docentes. Si bien es cierto que las autoridades saben que deben promover cursos de capacitación o actualización en las áreas o temas que los docentes requieren, estos eventos se realizan solo una o dos veces al año. En la mayoría de las veces, estos cursos son generales y no específicos, como para innovar y mejorar los conocimientos de los profesores que lo necesitan.

En cuanto se refiere al aprendizaje y enseñanza, como otra dimensión de la gestión del conocimiento, según la percepción de los docentes, las autoridades

no motivan el aprendizaje permanente y en equipo, así como, tampoco, motivan para que los docentes mejoren su enseñanza con el fin de lograr buenos niveles de aprendizaje en los alumnos. Claro que una de las causas de este descuido es, por otro lado, mediatizado por la realidad socioeconómica de los docentes. La baja remuneración que perciben, les exige dedicarse a otras actividades económicas, lo que no les da el tiempo necesario y suficiente para seguir aprendiendo y, en base al aprendizaje continuo, mejorar la enseñanza.

En cuanto al monitoreo del uso de los conocimientos, como la última dimensión de la gestión del conocimiento, la mayoría de las autoridades solo realizan el control del cumplimiento de algunas normas previstas en las directivas o en el reglamento interno de la institución. Entre estas acciones de control se destacan la asistencia, la puntualidad, el cumplimiento con la entrega de documentos, la entrega de los informes respecto del avance curricular, etc. El monitoreo respecto del logro de los objetivos previstos por cada unidad de aprendizaje, así como el monitoreo de la coherencia entre el logro de objetivos de aprendizaje con los objetivos educativos de la institución, con frecuencia, no se realiza, siendo ésta la razón por la que la mayoría de los docentes consideran que la gestión del conocimiento es regular, con tendencia a deficiente.

El objetivo planteado para esta variable fue el siguiente: “Establecer la escala de efectividad en la que se ubica la gestión del conocimiento que realizaron las autoridades de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, según la percepción de los docentes”. Después de analizar e interpretar los datos, se llega a la conclusión que la escala donde se ubica la gestión del conocimiento, según la percepción de los docentes, es la gestión regular,

sustentada en 33 docentes (41.25%). Luego, en segundo orden, se destacan 26 docentes (32.5%), quienes consideran que la gestión es inefectiva.

En cuanto se refiere a la hipótesis, en la presente investigación hemos supuesto que “la escala de efectividad en la que se ubica la gestión del conocimiento que realizaron las autoridades de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, según la percepción de los docentes, es regularmente efectiva”. Con los datos que hasta aquí hemos presentado y analizado, estamos probando que esta hipótesis planteada, es cierta. A partir de esta prueba podemos generalizar y sostener, entonces, que en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno la gestión del conocimiento, por parte de las autoridades, es regular, con tendencia a deficiente.

Si se parte de los ideales educativos del Perú, se puede sostener que la efectividad de la gestión del conocimiento, que caracteriza a las instituciones educativas de Puno, no va por ese camino. Uno de los ideales educativos, expresados en el Proyecto Educativo Nacional (PEN) hacia el 2021, es la permanente innovación cognoscitiva de los docentes. Con los resultados que aquí estamos mostrando, no se está haciendo realidad el planteamiento de Fleitas, Fernández y González (2010), quienes sostienen:

La gestión del conocimiento es una forma de gestión que se apoya en experiencias pasadas de la empresa y en nuevos vehículos para el intercambio continuo de conocimientos, es la capacidad de utilizar los recursos de conocimiento disponibles de forma efectiva y en el tiempo adecuado para lograr los objetivos y metas deseadas por la organización. Para competir hay que cosechar el conocimiento del pasado y construir sobre él para responder al mercado del mañana. (p.4).



Es decir, en los tiempos actuales, donde el conocimiento es la variable determinante en todas las empresas e instituciones, una institución educativa debería afianzar y priorizar la gestión del conocimiento, sin embargo, tal como se muestran en los datos, las autoridades educativas aún no implementan, en forma completa y con énfasis, la gestión del conocimiento.

Por otro lado, lo que sostiene Chiavenato (2006), en el sentido de que el conocimiento constituye el activo más valioso de cualquier organización en la sociedad de la información, no se manifiesta en las decisiones administrativas de las autoridades educativas de Puno. Aún no se aprende que la competitividad de las empresas, y, por lo tanto, su supervivencia, depende de la preservación y utilización efectiva del conocimiento.

De otro lado, sostenemos que, en las instituciones educativas de la ciudad de Puno, la mayoría de los docentes tienen dificultades para lograr buenos niveles de aprendizaje, debido a que carecen de los conocimientos adecuados. En este sentido tiene razón Pérez (1994), cuando sostiene que “los docentes sienten frustración cuando encuentran dificultades en su propósito de motivar a los alumnos para que se interesen por los aprendizajes previstos. En la mayoría de las ocasiones, las dificultades están relacionadas con el bajo nivel de conocimientos pedagógicos y científicos que caracteriza a estos docentes” (p.74). Más adelante, esta misma autora sostiene que las dificultades cognoscitivas se pueden superar fomentando el aprendizaje continuo de los docentes, lo que debe ser promovido por las autoridades en cada institución escolar.

Uno de los antecedentes que ratifica el resultado de la investigación que aquí mostramos, respecto de la gestión del conocimiento, es la investigación de Durán (2015). El estudio se realizó con las docentes de las instituciones educati-

vas del nivel inicial de la ciudad de Puno. En el estudio se concluye que el 57% de docentes consideran que la gestión del conocimiento es regular. Un resultado que se ratifica con los datos que hemos analizado e interpretado, pero correspondientes a docentes del nivel secundario. Por consiguiente, generalizando los datos del estudio, podemos sostener que, en la ciudad de Puno, tanto en el nivel inicial, así como en el nivel secundario, la gestión del conocimiento es regular, debiéndose implementar, por consiguiente, las medidas que sean pertinentes para que se mejore y sea una de las estrategias principales de la administración de la educación.

#### **4.2. Nivel de satisfacción laboral**

Con este título se empieza la presentación, el análisis e interpretación de los datos recogidos respecto de la satisfacción laboral de los docentes, para, luego, discutir, en función de los objetivos, las hipótesis, la teoría asumida y los antecedentes considerados para el informe de investigación. El instrumento que nos permitió recoger los datos de esta variable fue la Escala de Likert adaptada para el objetivo de la variable. Los docentes a quienes se les aplicó este instrumento fueron los mismos a quienes se aplicó la encuesta, ya que se trata de determinar, al final del estudio, el grado de relación existente entre las dos variables.

El instrumento de investigación comprendió 10 ítems o reactivos mentales, frente a los cuales se plantearon cinco alternativas tipo Likert. Al igual que el cuestionario, cada ítem fue coherente a cada indicador correspondiente a la variable y, por consiguiente, a cada ítem se le valoró (ponderación), con 2 puntos, siendo la suma total, 20 puntos.

Como en la variable precedente, aquí se presenta el cuadro respectivo de cada institución educativa y, luego, se analiza e interpreta brevemente. Después de los cuadros específicos se presenta el cuadro general, donde se juntan las cuatro instituciones que constituyen la muestra de estudio.

**Tabla 9.** Satisfacción laboral en docentes de la IES “San Carlos”

ESCALA DE VALORACIÓN		Satisfacción interna	Satisfacción externa	TOTAL	
				F	%
Muy insatisfecho	(01-05)	3	4	4	14.28
Insatisfecho	(06-10)	15	14	14	50.0
Satisfacción regular	(11-13)	5	5	5	17.85
Satisfecho	(14-17)	5	5	5	17.85
Muy satisfecho	(18-20)	0	0	0	0.0
TOTAL		28	28	28	100

Fuente: Escala de Likert aplicada a los docentes.

En la IES Glorioso “San Carlos” 14 docentes (50%) se sienten insatisfechos laboralmente, es decir, no se sienten bien en su actual trabajo pedagógico. A ellos se suman 4 docentes (14.28%) que manifiestan, a través de la Escala de Likert que se les aplicó, que se sienten muy insatisfechos. Los docentes satisfechos solo son 5, quienes porcentualmente conforman el 17.85% de la muestra total. Una primera inferencia que podemos señalar de este cuadro es la insatisfacción de la mayoría de los docentes.

Revisando los instrumentos de investigación, la mayoría de los docentes que se sienten insatisfechos, señalaron que la gestión del conocimiento, por parte de las autoridades de su institución, es inefectiva. Este hecho nos permite sostener que entre gestión y satisfacción existen un grado de relación directa, lo que se demostrará con el estadístico correspondiente.

**Tabla 10.** Satisfacción laboral en docentes de la IES “María Auxiliadora”

ESCALA DE VALORACIÓN	Satisfacción interna	Satisfacción externa	TOTAL	
			F	%
Muy insatisfecho (01-05)	1	1	1	5
Insatisfecho (06-10)	10	10	10	50
Satisfacción regular (11-13)	7	8	7	35
Satisfecho (14-17)	2	1	2	10
Muy satisfecho (18-20)	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Escala de Likert aplicada a los docentes.

En la IES “María Auxiliadora” se investigaron a 20 docentes, de los cuales 10 (50%) señalaron sentirse insatisfechos en su actual trabajo pedagógico. En segundo orden se destacan 7 docentes (35%), quienes manifestaron que su nivel de satisfacción es regular. En el extremo negativo, se tiene a un docente que porcentualmente representa el 5% que se siente muy insatisfecho; mientras que en el extremo positivo se registra a dos docentes (10%), quienes se sienten satisfechos. De este cuadro, en consecuencia, se deduce que la mayoría de los docentes se sienten insatisfechos laboralmente.

La tendencia predominante en esta institución educativa es similar a la tendencia de los docentes de la IES glorioso “San Carlos”. En ambas instituciones la mayoría de los docentes se sienten insatisfechos y, por otro lado, la mayoría de ellos, consideran que la gestión del conocimiento es ineficaz.

**Tabla 11.** Satisfacción laboral en docentes de la IES Comercial 45

ESCALA DE VALORACIÓN		Satisfacción interna	Satisfacción externa	TOTAL	
				F	%
Muy insatisfecho	(01-05)	0	0	0	0.0
Insatisfecho	(06-10)	12	12	12	63.15
Satisfacción regular	(11-13)	3	2	2	10.52
Satisfecho	(14-17)	4	5	5	26.31
Muy satisfecho	(18-20)	0	0	0	0.0
TOTAL		19	19	19	100

Fuente: Escala de Likert aplicada a los docentes.

En la IES Comercial 45 se investigaron a 19 docentes, de los cuales, 12 profesores (63.15%), manifestaron estar insatisfechos laboralmente. La insatisfacción laboral significa que no están satisfechos con su trabajo pedagógico. En cuanto a los docentes satisfechos, se registran a 5 docentes (26.31%). En esta institución la tendencia es similar a las dos instituciones anteriores que fueron analizadas.

**Tabla 12.** Satisfacción laboral en docentes de la IES “Huáscar”

ESCALA DE VALORACIÓN		Satisfacción interna	Satisfacción externa	TOTAL	
				F	%
Muy insatisfecho	(01-05)	0	0	0	0.0
Insatisfecho	(06-10)	3	3	3	23.07
Satisfacción regular	(11-13)	7	7	7	53.84
Satisfecho	(14-17)	3	3	3	23.07
Muy satisfecho	(18-20)	0	0	0	0.0
TOTAL		13	13	13	100

Fuente: Escala de Likert aplicada a los docentes.

En la IES “Huáscar”, de 13 docentes investigados, 7 docentes (53.84%) manifestaron que están satisfechos regularmente. El resto de docentes se dividen en dos, es decir, 3 docentes (23.97%) están insatisfechos y otra igual cantidad de docentes están satisfechos. La tendencia predominante en esta institución

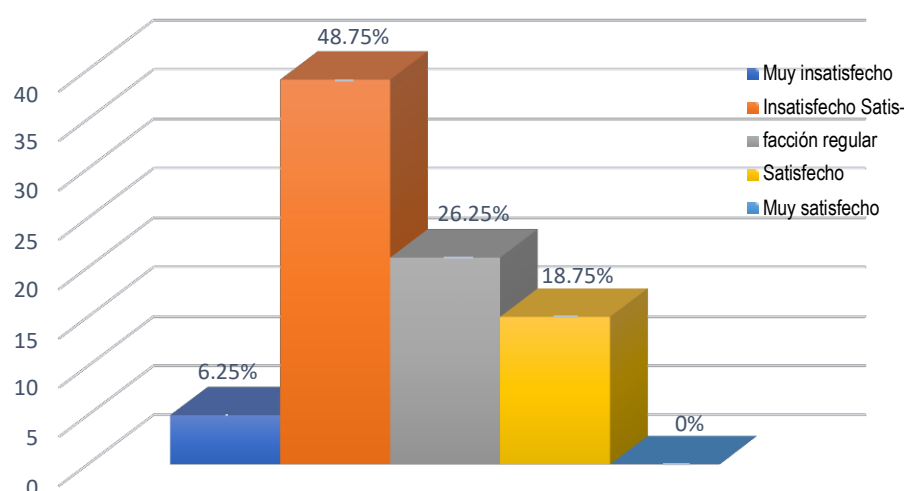
es diferente a las tres instituciones anteriores. Aquí, la escala predominante es la satisfacción regular; mientras que, en las anteriores instituciones, lo que predomina es la escala “insatisfacción”. Las razones de la diferencia no se investigaron, sin embargo, se puede inferir que existen otros factores, como las expectativas del docente, el tipo de liderazgo, el clima institucional, los que hayan incidido para esta diferencia con respecto a las demás instituciones educativas. Hasta aquí hemos analizado los resultados por cada institución educativa. Lo que sigue es el cuadro general donde se suman las cuatro instituciones educativas, para determinar las tendencias de esta variable. Este cuadro general es la que será contrastada en un cuadro de intersección con el cuadro general de la variable “gestión del conocimiento”, con la finalidad de determinar el grado de relación existente entre las dos variables. No debemos olvidar que el propósito de la investigación, respecto de esta variable, es la identificación del nivel de satisfacción laboral que manifiestan los docentes en las cuatro instituciones educativas, consideradas como la muestra representativa de la población, población conformada por 10 instituciones de gestión estatal.

Es necesario señalar que el propósito del estudio no es realizar comparaciones entre las instituciones educativas, sino determinar el nivel de satisfacción laboral que predomina en la mayoría de los docentes de las cuatro instituciones educativas. Es por eso, el cuadro general de esta variable es más importante que los cuadros correspondientes a cada institución y, porque, además, el nivel de relación entre las dos variables se realiza en función de los datos generales de las dos variables de investigación. Por esta razón, también, no se incide en el análisis de las dimensiones que son los componentes de las variables investigadas.

**Tabla 13.** Satisfacción laboral en docentes de las cuatro IIEE

ESCALA DE VALORACIÓN		Satisfacción interna	Satisfacción externa	TOTAL	
				F	%
Muy insatisfecho	(01-05)	5	5	5	6.25
Insatisfecho	(06-10)	38	39	39	48.75
Satisfacción regular	(11-13)	22	21	20	26.25
Satisfecho	(14-17)	15	15	16	18.75
Muy satisfecho	(18-20)	0	0	0	0.0
TOTAL		80	80	80	100

Fuente: Escala de Likert aplicada a los docentes.



**Figura 2.** Satisfacción laboral en los docentes de las cuatro IIEE.

Fuente: Escala de Likert aplicada a los docentes.

La muestra está conformada, aparte del número de instituciones que son cuatro, por 80 docentes. En el cuadro 13 se observa que la mayor cantidad de docentes se ubica en la escala “insatisfecho”. Son 39 docentes (48.75%) que manifestaron, a través de la Escala de Likert que se les aplicó, que están insatisfechos laboralmente. En segundo orden se destacan 21 docentes (26.25%), quienes manifiestan que están satisfechos regularmente; en tercer orden se identifican a 15 docentes (18.75%), quienes están satisfechos. Finalmente, en el cuadro mencionado, se tiene a 5 docentes (6.25%), quienes señalaron que están muy insatisfechos.

Una primera deducción de este cuadro es la tendencia negativa de la mayoría de los docentes respecto de su nivel de satisfacción laboral. La mayoría de los docentes manifiestan que están insatisfechos y muy insatisfechos, sumando ambas escalas 44 docentes (55%). Los docentes satisfechos son la minoría, representado por solo 15 docentes (18.75%).

En el presente estudio la insatisfacción laboral significa que la mayoría de los docentes consideran que no tuvieron oportunidades de promoción laboral, que no están satisfechos con los logros pedagógicos alcanzados, especialmente referidos a los aprendizajes de sus alumnos, consideran que no recibieron los reconocimientos de parte de las autoridades por la labor pedagógica realizada, que no gozaron de la independencia o autonomía laboral que requieren para tomar decisiones contextuales y se sienten discriminados respecto de las decisiones más importantes que la institución ha tomado durante el año escolar del 2016. Todos estos factores de insatisfacción se refieren al fuero interno.

En cuanto se refiere al factor externo, la insatisfacción de la mayoría de los docentes significa que no están satisfechos con el lugar de trabajo pedagógico, con la remuneración que reciben mensualmente, con el tipo de relación que establecen con los colegas de trabajo, con el trato que reciben de parte de las autoridades y con respecto a la situación actual en la que se encuentran laboralmente. Especialmente, las últimas normas emanadas desde el Ministerio de Educación, referidas a las evaluaciones del desempeño docente, generan una constante preocupación en la mayoría de los docentes, porque tienen carácter punitivo, es decir, si no aprueban en dos oportunidades, serán separados, lo que atenta contra su estabilidad laboral.



## Discusión

Con respecto a esta variable, el objetivo planteado fue: “Identificar el nivel de satisfacción laboral que muestran la mayoría de los docentes de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2016”. Con los datos analizados, se concluye que el nivel de satisfacción laboral predominante, en la mayoría de los docentes, es la “insatisfacción”. Este resultado, por otro lado, ratifica la hipótesis específica planteada.

Este resultado es similar a la conclusión que arriba Polanco (2014) en la investigación referida al clima y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad San Pedro Sula, Cortés, de Tegucigalpa, Honduras. En este antecedente que tomamos, se concluye que el 12% se sienten insatisfechos y el 24% muy insatisfechos. Si bien es cierto que, los niveles de satisfacción, lo relaciona con el clima organizacional, sin embargo, nos interesa destacar que, en las organizaciones educativas, es una constante el nivel de satisfacción negativa.

Con otro estudio que guarda similitud los resultados que aquí mostramos es con el estudio de Tumi (2012). La investigación de Tumi se refiere a la gestión educativa y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de la UGEL Lampa 2010. Una de las conclusiones de este antecedente es que el 46% de docentes se siente insatisfechos.

En el año 2010, en la Universidad “Néstor Cáceres Velásquez” de Juliaca se sustentó una tesis referida a la satisfacción laboral de los docentes, según Herzberg, como consecuencia de la aplicación de la teoría de Maslow en las IES de la ciudad de Puno. En esta investigación se destaca como una de las conclusiones la insatisfacción laboral del 73% de docentes, es decir, la mayoría de los

docentes de educación secundaria, están insatisfechos. Esta tendencia es muy similar a los resultados que aquí mostramos, con la diferencia de que la insatisfacción laboral se relaciona con la aplicación de la teoría de Maslow, mientras que aquí nosotros hemos relacionado con la gestión del conocimiento.

Si para Márquez (2008), la satisfacción laboral es la actitud del docente frente a su propio trabajo, con el resultado obtenido podemos sostener que la actitud de la mayoría de los docentes es de insatisfacción. Por otro lado, este mismo autor señala que la actitud que se asume puede estar basada en las creencias y valores que desarrolla en su propio trabajo. Esto quiere decir que la insatisfacción laboral de la mayoría de los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Puno está influida por las creencias y valores que han desarrollado.

Por su parte, Korniejczuk (2005) sostiene que “la satisfacción laboral es un indicador que expresa las vivencias y percepciones de los sujetos acerca de diversos aspectos de su entorno laboral: estilos de administración y supervisión, estructura organizacional, formas de otorgar reconocimientos, condiciones laborales y funcionamiento general de las instituciones” (p.2). En efecto, en este estudio se comprueba que la insatisfacción de la mayoría de los docentes se refiere al trato que reciben de parte de las autoridades, a la ausencia de reconocimientos por los logros pedagógicos, a las condiciones del lugar de trabajo. Más adelante, el mismo autor afirma que una persona satisfecha mostrará actitudes positivas, mientras una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas. Según esta afirmación podemos sostener que, en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno, la mayoría de los docentes insatisfechos laboralmente asumen actitudes negativas frente a los propósitos de la institución, así como frente a las autoridades encargadas de dirigir.

#### 4.3. Relación entre gestión del conocimiento y satisfacción laboral

El cuadro que sigue, corresponde a la intersección de las dos variables, como parte del procedimiento estadístico para validar la hipótesis central o principal que nos planteamos en la investigación. Tras este cuadro se aplica, luego, el modelo estadístico.

En el lado de las filas están los niveles de gestión del conocimiento y, en el lado de las columnas, los niveles de satisfacción laboral. La muestra de estudio, para ambas variables es la misma, es decir, está conformada por 80 docentes que pertenecen a las cuatro (4) instituciones educativas secundarias consideradas como la muestra representativa de las 10 instituciones que constituyen la población total de estudio. Esta muestra viene a ser el 40% de la población total, según la propuesta de Paccori (2008)

En los dos títulos anteriores al presente, se analizaron e interpretaron, en forma separada, los datos de cada variable y, al final de cada cuadro general, se discutieron los datos, en función de los antecedentes, las hipótesis, la teoría considerada y los objetivos planteados. Lo que corresponde, ahora, demostración del grado de relación entre las dos variables, lo que exige el diseño de un cuadro general de doble entrada, tal como se muestra seguidamente.

Los datos que se encuentran en las celdas sombreadas, son los datos que corresponden a la investigación realizada, a excepción de los datos encerrados entre paréntesis. El resto de datos es parte del proceso estadístico de la correlación de datos agrupados en clases de Pearson. En la fila de la “**fy**” están las frecuencias absolutas de la variable “nivel de satisfacción laboral”; en tanto que, en la columna “**fx**”, las frecuencias absolutas de la variable

“efectividad de la gestión del conocimiento”.

**Tabla 14.** Grado de relación entre las dos variables de investigación

<b>2. Satisfacción laboral</b>						<b>f<sub>x</sub></b>	<b>d<sub>x</sub></b>	<b>f<sub>x</sub>d<sub>x</sub></b>	<b>f<sub>x</sub>d<sup>2</sup><sub>x</sub></b>	<b>f<sub>xy</sub>d<sub>x</sub>d<sub>y</sub></b>
<b>1. Gestión del conocimiento</b>	Muy insatisfecho (01-05)	Insatisfecho (06-10)	Satisfacción regular (11-13)	Satisfecho (14-17)	Muy satisfecho (18-20)					
Muy inefectiva (01-05)	0	2 (4)	0	0	0	2	2	0	0	4
Inefectiva (06-10)	3 (6)	18(18)	4	1 (-1)	0	26	1	26	26	23
Regularmente Efectiva (11-13)	1	16	11	5	0	33	0	0	0	0
Efectiva (14-17)	1 (-2)	3 (-3)	3	8 (8)	0	15	-1	-15	15	3
Muy efectiva (18-20)	0	0	3	1 (2)	0	4	-2	-8	16	2
<b>F<sub>y</sub></b>	<b>5</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>80</b>		<b>Σ=3</b>	<b>Σ=57</b>	<b>Σ=32</b>
<b>D<sub>y</sub></b>	2	1	0	-1	-2					
<b>F<sub>yd</sub></b>	10	39	0	-15	0	Σ=34				
<b>f<sub>yd</sub><sup>2</sup></b>	20	39	0	15	0	Σ=74				

Fuente: Cuestionario de encuesta y Escala de Likert.

LEYENDA	
Frecuencia absoluta Variable Nivel de satisfacción laboral	Fila F <sub>y</sub>
Frecuencia absoluta Variable Efectividad de gestión del conocimiento	Columna F <sub>x</sub>

Analizando la tabla 14, se tiene a 80 docentes, que constituyen la muestra. De los 80 docentes investigados, 2 docentes perciben que la gestión del conocimiento es muy inefectiva, y estos docentes, respecto de la satisfacción laboral, se sienten insatisfechos. Luego, en el cuadro, también, observamos que 26 docentes consideran que la gestión es inefectiva, pero, de los cuales, 3 docen-

tes se sienten muy insatisfechos, 18 docentes, insatisfechos, 4 docentes, satisfechos regularmente, y solo 1 docente, está satisfecho. En estas intersecciones, en 18 docentes se da, evidentemente, la relación directa entre las dos variables.

En la escala de regularmente satisfechos, se registran a 33 docentes, de los cuales, 1 docente está muy insatisfecho, 16 docentes, se sienten insatisfechos, 11 docentes, regularmente satisfechos, y 5 docentes, satisfechos. En estas intersecciones que nos muestra el Cuadro 14, la relación directa se da en la celda donde se registran 11 docentes, la celda referida a gestión regularmente efectiva y satisfacción regular.

En la cuarta fila se destacan 15 docentes que consideran que la gestión es efectiva, pero, no todos se sienten satisfechos, como debería ser. De los 15 docentes que perciben una gestión efectiva, 1 docente se siente muy insatisfecho, 3 docentes, insatisfechos, 8 docentes se sienten satisfechos. La relación directa se da en la celda donde se registran 8 docentes, quienes perciben que la gestión es efectiva y, al mismo tiempo, se sienten satisfechos.

Finalmente, se tiene a 4 docentes quienes perciben que la gestión del conocimiento es muy efectiva, pero, 3 de ellos, manifiestan sentir solo una satisfacción regular y, 1 docente, que se siente satisfecho. No se registra a ningún docente que se sienta muy satisfecho, como debería ser.

Los datos que disponemos, como resultado del proceso estadístico de elaboración del cuadro de doble entrada, son:

$$\sum f_x d_x = 3$$

$$\sum f_y d_y = 34$$

$$\sum f_x d_x^2 = 57$$

$$\sum f_y d_y^2 = 74$$

$$\sum f_{xy} d_x d_y = 32$$

$$n = 80$$

Para hallar el coeficiente de correlación se aplica la siguiente prueba estadística que corresponde a la correlación de datos agrupados en clases de Pearson.

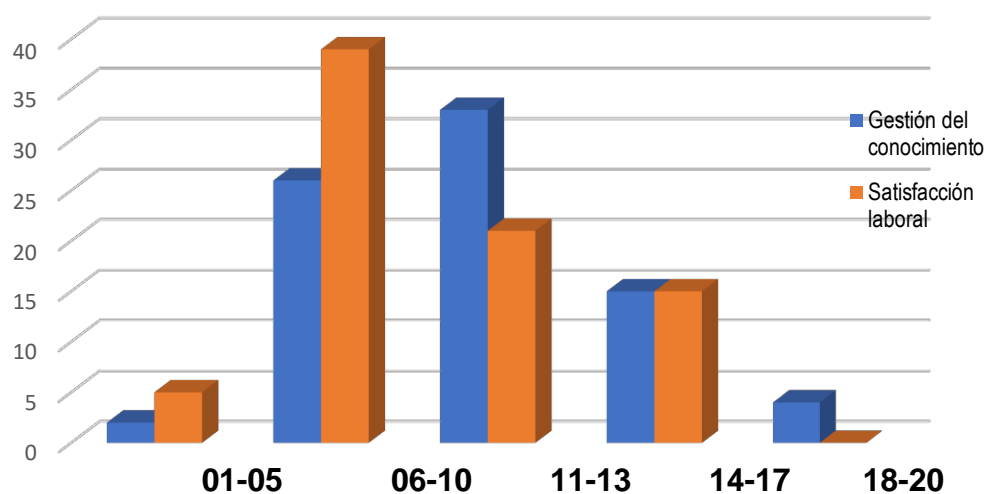
$$r = \frac{n(\sum fxydx dy) - (\sum fxdx)(\sum fydy)}{\sqrt{[n(\sum fxd_x^2) - (\sum fxdx)^2][n(\sum fyd_y^2) - (\sum fydy)^2]}}$$

$$r = \frac{80(32) - (3)(34)}{\sqrt{[80(57) - (3)^2][80(74) - (34)^2]}}$$

$$r = \frac{2560 - 102}{\sqrt{[4560 - 9][5920 - 1156]}}$$

$$r = \frac{2458}{4656} = 0.52$$

El coeficiente de correlación que se obtiene es de  $r = 0,52$ , lo que, al ser contrastado en la tabla de valores de la correlación de Pearson, significa que el nivel de relación entre las dos variables de estudio es positiva moderada, es decir, entre la efectividad de la gestión del conocimiento y el nivel de satisfacción laboral, según la percepción de los docentes, es de grado moderado y de tipo directo o positivo. Este coeficiente obtenido significa, por otro lado, que en un promedio del 52% de docentes (porcentaje moderado o regular) existe la relación directa en la escala de gestión regularmente efectiva y satisfacción regular. Este nivel de relación entre las dos variables, presentada con datos en el cuadro 14, se ilustra adecuadamente en la Figura 3, que se muestra seguidamente.



**Figura 3.** Grado de correlación entre gestión del conocimiento y satisfacción laboral.

Fuente: Cuestionario y Escala de Likert aplicado a los docentes

### Discusión

Los resultados analizados en la intersección de las dos variables, para determinar el nivel de relación, nos permite concluir que el nivel de relación existente entre la efectividad de la gestión del conocimiento y el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno durante el primer trimestre del año escolar 2016, es moderado y de tipo directo, alcanzando de acuerdo a lo previsto, el objetivo propuesto. Por otro lado, con el resultado obtenido se prueba la verdad de la hipótesis planteada, es decir, se valida que el nivel de relación que existe es moderado y de tipo directo entre la efectividad de la gestión del conocimiento y el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno durante el primer trimestre del año escolar 2016.

Por otro lado, con la validez de la hipótesis, se confirma la posición de Herzberg (2003), autor de la teoría de los dos factores, quien deja entender que la gestión del conocimiento guarda directa relación con los niveles de satisfacción

laboral. Esto quiere decir que, la insatisfacción, a su vez, va dar lugar a los bajos niveles de productividad cognoscitiva. Si bien es cierto que el nivel de relación es moderado, y no alto o total, como para confirmar con énfasis esta postura de Herzberg, sin embargo, se trata de una mayoría relativa de docentes que perciben que la gestión es regular y estos mismos docentes se sienten satisfechos regularmente.

De la misma manera, Chiavenato (2002) deja entender que la buena gestión del conocimiento da lugar a la buena productividad cognoscitiva del docente, lo que se manifiesta en los buenos niveles de aprendizaje de los estudiantes, y, por consiguiente, en la satisfacción laboral del docente. Todo lo contrario, cuando el docente fracasa en su propósito de enseñar bien y cuando, por esta razón, no logra buenos niveles de aprendizaje en sus alumnos. En este contexto de frecuentes fracasos pedagógicos, el docente se sentirá frustrado, es decir, va experimentar una insatisfacción laboral. En el caso de los resultados que estamos discutiendo, la gestión es percibida como regular y, en correspondencia, el nivel de satisfacción, también, es regular. Esta relación se da en el 52% de los docentes.

Con los resultados del estudio, que pongo a consideración de los señores jurados, se confirma lo que sostiene, con suma claridad y énfasis, Pérez (1994), cuando sostiene que “los docentes sienten frustración cuando encuentran dificultades en su propósito de motivar a los alumnos para que se interesen por los aprendizajes previstos. En la mayoría de las ocasiones, las dificultades están relacionadas con el bajo nivel de conocimientos pedagógicos y científicos que caracteriza a estos docentes” (p.74). En efecto, con el presente estudio se está mostrando que los docentes sienten manejar regularmente los conocimien-



tos curriculares para enseñar, como resultado de la gestión regular. Aún no son poseedores de altos niveles de conocimientos, como es el ideal de toda institución educativa, lo que daría, lugar, indudablemente, a niveles altos de satisfacción laboral.

Si en la presente investigación la mayoría de los docentes perciben que la gestión del conocimiento es regular, quiere decir, desde una perspectiva lógica, que el nivel de conocimiento que estos docentes poseen, es, también, regular. Esta realidad comprobada con la investigación exige que aún se planteen medidas de mejoramiento de la gestión del conocimiento. En la actualidad la administración de la educación debe, fundamentalmente, incidir en la gestión del conocimiento o del talento humano. Dado que los docentes son los agentes principales del logro de aprendizajes, es necesario que muestren altos niveles de conocimientos en el área curricular que imparten y en cuanto se refiere a las estrategias didácticas.

Algunos indicadores de una efectiva gestión del conocimiento es el fomento del aprendizaje en equipo y la autonomía laboral. Estos dos indicadores de la buena gestión, con frecuencia, están ausentes en la mayoría de las instituciones educativas. El Ministerio de Educación, incide más en el monitoreo que, en los hechos, resulta siendo una suerte de mediatización o direccionamiento que anula toda autonomía laboral que es la condición sin la cual es imposible un desempeño efectivo en favor del aprendizaje de los alumnos. Por otro lado, los docentes sin aprendizajes continuos y sin autonomía laboral, se sienten frustrados y, por lo tanto, muy descontentos.

Existen algunos antecedentes que guardan relación con nuestros resultados. Por ejemplo, Tumi (2012), se propuso establecer el grado de relación entre la ges-

ción educativa y la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de la UGEL Lampa 2010. Si bien es cierto que la gestión educativa es un concepto más amplio que la gestión del conocimiento, sin embargo, el grado de relación que obtuvo es contrastable con nuestros resultados. Allí se prueba que el grado de relación es muy alto, ya que se obtiene un coeficiente de correlación de  $r = 0,999$ , lo que, según la tabla de Pearson, significa correlación muy alta. Con este antecedente se está demostrando que cualquier tipo de gestión de personal, genera un determinado nivel de satisfacción laboral.

El antecedente que ratifica lo que aquí se muestra, es la investigación de Durán (2015). Esta investigadora se propuso determinar el grado de relación entre la gestión del conocimiento y la satisfacción laboral en las docentes del nivel inicial de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno. El coeficiente de correlación que obtuvo, aplicándose el diseño correlacional de datos agrupados en clases de Pearson, es de  $r = 0,57$ , lo que significa que el grado de correlación es moderado. Con este antecedente podemos sostener, por consiguiente, que no solo la relación entre las dos variables es moderada en los docentes del nivel secundario, sino, también, en las docentes del nivel inicial. De esta manera, los resultados de la investigación que hemos realizado, es ratificada con el antecedente que acabamos de señalar.

## CONCLUSIONES

- Con la aplicación del diseño estadístico de la correlación de datos agrupados en clases de Pearson, respecto del objetivo general, se concluye que el nivel de relación que existe es de grado positivo moderado entre la gestión del conocimiento y el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno durante el primer trimestre del año escolar 2016. Esta conclusión se sustenta con el coeficiente de correlación que se obtuvo, el mismo que es de  $r = 0,52$ , lo que significa, según la tabla de Pearson, grado de correlación moderado y tipo directo.
- Según las frecuencias absolutas presentadas en el Cuadro 8, respecto del primer objetivo específico, se concluye que la escala en la que se ubica la gestión del conocimiento que realizan las autoridades de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, según la percepción de la mayoría de los docentes, es “regularmente efectiva”. En los datos que se muestran en el cuadro aludido, el 41.25% de docentes consideran que la gestión del conocimiento es “regularmente efectiva”.
- En cuanto se refiere al segundo objetivo específico, según las frecuencias absolutas presentadas en el Cuadro 13, se concluye que el nivel de satisfacción laboral que muestran la mayoría de los docentes de las instituciones educativas secundarias estatales de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2016, corresponde a la escala “insatisfecho”. Se arriba a esta conclusión dado que el 48.75% de docentes manifestaron sentirse insatisfechos laboralmente.

## RECOMENDACIONES

- A las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno, se recomienda que le presten una mejor atención al tema de la administración del recurso humano y, dentro de ello, a la gestión del conocimiento, con el fin de mejorar los niveles de satisfacción de los docentes. Las autoridades educativas y el personal jerárquico de las instituciones educativas, deben entender que el clima organizacional es una variable indispensable para promover su desarrollo. Toda propuesta de desarrollo requiere de la visión compartida y ésta, a su vez, de un buen clima organizacional. En ninguna institución educativa, es posible un buen clima cuando la mayoría de los docentes están insatisfechos.
- Según la percepción de la mayoría de los docentes, la gestión del conocimiento es regular, lo que demanda la mejora de este tipo de gestión. Con este propósito, las autoridades educativas deben organizar foros de gestión del conocimiento, donde los docentes sean los directos partícipes para que den a conocer sus requerimientos respecto de sus necesidades cognoscitivas, así como respecto de las estrategias de monitoreo que las autoridades deben implementar. En general, las autoridades educativas deben prestar una mayor atención al empoderamiento cognoscitivo de sus docentes.
- En cuanto se refiere a la satisfacción laboral de la mayoría de los docentes, se recomienda que los indicadores de insatisfacción previstos en la presente investigación sean considerados como aspectos que prioritariamente se deben superar durante la gestión del próximo

año. Entre los indicadores que deben mejorarse se destacan los siguientes: Las oportunidades de promoción laboral que deben ser iguales para todos, debiendo ser la única diferencia, los méritos de cada docente; otorgamiento de reconocimientos a todos los profesores que hayan alcanzado algún logro importante en beneficio de los objetivos institucionales; participación de los docentes, según sus merecimientos y especialidades, en los asuntos importantes de carácter institucional; mejoramiento de las condiciones laborales; fomento de las buenas relaciones laborales; y trato cordial de parte de las autoridades para con los docentes.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Ander, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social* (2ª ed.). Argentina: Lumen.
- Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Cosío Cárdenas, J. (1999). *Teoría administrativas I, II*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Drucker, P. F. (2003). *El management del futuro*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana S.A. 250 pp.
- Durán, S. (2014). *Grado de correlación entre la gestión del conocimiento y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno* (Tesis de Maestría). Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Ferrada, X. y Serpell, A. (mayo, 2009). *Gestión del conocimiento*. Revista de la construcción. 8(1), 46-58.
- Fleitas, S., Fernández, M. y González, A. (2010). *Gestión del conocimiento en procesos claves de la universidad*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Flores, E.A. (2009). *Implicancias de la teoría de Maslow en la satisfacción laboral de los profesores en la IES "José Carlos Mariátegui" de Puno* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional el Altiplano, Puno-Perú.
- Franco, R. (2004). *Administración del conocimiento*. Córdoba, Argentina: Ediciones Nuevo Mundo.
- Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital*. México: Plaza y Janés.
- Guillen A., N. (2008). *La satisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral2.shtml>
- Hampton, D. (1994). *Administración* (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hellhriegel, D. y Slocum, J. W. (1998). *Administración* (7ª ed.). México: Thomson.

- Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?* EEUU: Harvard Business Publishing.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación (4ª ed.)*. Colombia: McGRAW-HILL.
- Hitt, M. (2006). *Administración (9ª ed.)*. México: Pearson.
- Ibañez M., M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Lima: San Marcos.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos (9ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración (14ª ed.)* México: Mc Graw-Hill.
- Korniejczuk, R. (2005). *La satisfacción laboral en la empresa*. México: Thomson.
- Lewin, K. (1988). *La Teoría del Campo en la Ciencia social*. Barcelona, España: Paidós.
- López, M. S., Cabrales, Fernando y Schmal, R. (2005). *Gestión del conocimiento: una revisión teórica y su asociación con la universidad*. Santiago, Chile: Red Panorama.
- Márquez P., M. (2009). *La satisfacción laboral*. Recuperado el 20 de junio de 2009, de <http://www.monografías.com/usuario/perfiles/moramarp>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mazo, I. y Ortiz, E. (1998). *KMAT como herramienta de análisis de gestión del conocimiento*. Bilbao, España: PMP.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos (9ª ed.)*. México: Pearson.
- Pacori, W. (2008). *Estadística básica*. Juliaca: Multigraf S.R.L.
- Pérez, R. (1994). *Causas de la frustración del docente*. La Paz, Bolivia: Illimani.
- Polanco, C. A. (2014). *El clima y la satisfacción laboral en los (as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, cortés* (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional "Francisco Morazán", Tegucigalpa, Honduras.
- Quille C., C. (2010). *La satisfacción laboral de los docentes, según Herzberg, como consecuencia de la aplicación de la teoría de Maslow en las IES*

*de la ciudad de Puno* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca-Perú.

- Ramírez C., C. (1993). *Fundamentos de Administración*. Bogotá-Colombia: ECOE, Bogotá-Colombia.
- Reyes P., A. (1996). *Administración Moderna* (2ª ed.). México: Limusa.
- Rivero, S. (2008). *La gestión del conocimiento y el factor humano: pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Printice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1995). *Administración* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. Madrid, España: Granica. 490 pp.
- Tumi, J. (2012). *Gestión educativa y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de la UGEL Lampa 2010* (Tesis de Maestría). Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Valencia, R. C. (2009). *Motivación y satisfacción en tiempos de competitividad*. Córdoba, Argentina: Ediciones Nuevo Mundo.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Zárate, J. (2013). *Administración del talento humano*. Bogotá, Colombia: Management Editores.
- Zela, N. O. (2010). *Percepción del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad de gestión educativa Local-Puno 2009* (Tesis de Maestría). Puno: Universidad Nacional del Altiplano.





**ANEXOS**

**Anexo 1. Cuestionario estructurado****Variable: Gestión del conocimiento****I. ASPECTO INFORMATIVO**

1.1. Condición laboral: Nombrado ( ) Contratado ( ) Destacado ( )

1.2. Nivel magisterial:.....

1.3. Fecha de la encuesta:.....

**II. CUESTIONARIO**

**Instrucciones:** Señor(a) profesor(a), le solicito que marque con una exis (X) la alternativa que según su criterio personal corresponde a la verdad o a la realidad. Sus respuestas serán solo utilizadas para decisiones eminentemente científicas. Por eso, se le agradece anticipadamente por la colaboración que brinda al desarrollo de la ciencia en la región Puno.

2.1. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva respecto de la asignación a los docentes de las tareas pedagógicas específicas para las actividades del primer trimestre del año escolar 2016?

a) Gestión muy inefectiva ( )

b) Gestión inefectiva ( )

c) Regularmente efectiva ( )

d) Gestión efectiva ( )

e) Gestión muy efectiva ( )

d) Otra respuesta:.....

2.2. ¿En cuánta medida fue efectiva la gestión respecto del establecimiento de los resultados pedagógicos que los docentes deben lograr al cabo del primer trimestre escolar del año escolar 2016?

a) Gestión muy inefectiva ( )

b) Gestión inefectiva ( )

c) Regularmente efectiva ( )

d) Gestión efectiva ( )

e) Gestión muy efectiva ( )

d) Otra respuesta:.....

2.3. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva respecto de la conciencia que los docentes deben evidenciar respecto del trabajo pedagógico que deben realizar con sus alumnos en el primer trimestre del año escolar 2016?

a) Gestión muy inefectiva ( )

b) Gestión inefectiva ( )

c) Regularmente efectiva ( )

d) Gestión efectiva ( )

e) Gestión muy efectiva ( )

d) Otra respuesta:.....

2.4. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva respecto de la autonomía laboral que los docentes deberían gozar en el primer trimestre del año escolar 2016?

- a) Gestión muy inefectiva ( )
- b) Gestión inefectiva ( )
- c) Regularmente efectiva ( )
- d) Gestión efectiva ( )
- e) Gestión muy efectiva ( )
- d) Otra respuesta:.....

2.5. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva para que los docentes se hayan innovado en cuanto a las teorías pedagógicas que requieren para cumplir adecuadamente su labor de enseñanza durante el primer trimestre del año escolar 2016?

- a) Gestión muy inefectiva ( )
- b) Gestión inefectiva ( )
- c) Regularmente efectiva ( )
- d) Gestión efectiva ( )
- e) Gestión muy efectiva ( )
- d) Otra respuesta:.....

2.6. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva en la organización de eventos académicos para innovar pedagógicamente a todo el personal docente durante el primer trimestre del año escolar 2016?

- a) Gestión muy inefectiva ( )
- b) Gestión inefectiva ( )
- c) Regularmente efectiva ( )
- d) Gestión efectiva ( )
- e) Gestión muy efectiva ( )
- d) Otra respuesta:.....

2.7. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva con la motivación de los docentes para seguir aprendiendo y superarse cada vez más como profesional de la educación en el primer trimestre del año escolar 2016?

- a) Gestión muy inefectiva ( )
- b) Gestión inefectiva ( )
- c) Regularmente efectiva ( )
- d) Gestión efectiva ( )
- e) Gestión muy efectiva ( )
- d) Otra respuesta:.....

2.8. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva con la motivación de los docentes para mejorar la enseñanza en el primer trimestre del año escolar 2016?

- a) Gestión muy inefectiva ( )
- b) Gestión inefectiva ( )
- c) Regularmente efectiva ( )
- d) Gestión efectiva ( )
- e) Gestión muy efectiva ( )
- a) Otra respuesta:.....



2.9. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva con el monitoreo a los docentes con el fin de asegurar el logro de objetivos educativos en el primer trimestre del año escolar 2016?

- a) Gestión muy inefectiva ( )
- b) Gestión inefectiva ( )
- c) Regularmente efectiva ( )
- d) Gestión efectiva ( )
- e) Gestión muy efectiva ( )
- d) Otra respuesta:.....

2.10. ¿En cuánta medida la gestión fue efectiva con el monitoreo de la coherencia entre el logro de objetivos institucionales con el plan curricular del docente durante primer trimestre del año escolar 2016?

- a) Gestión muy inefectiva ( )
- b) Gestión inefectiva ( )
- c) Regularmente efectiva ( )
- d) Gestión efectiva ( )
- e) Gestión muy efectiva ( )
- d) Otra respuesta:.....

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

DEL CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

No ÍTEM	ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN PARCIAL	PONDERACIÓN TOTAL	OBSERVACIONES
1	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	La alternativa abierta (6ª alternativa) debe recibir el puntaje que corresponda según la afinidad con una de las tres alternativas precedentes.
2	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	
3	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	
4	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	
5	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	
6	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	
7	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5	2	

	d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	2.0		
8	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	
9	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	
10	a) Gestión muy inefectiva ( ) b) Gestión inefectiva ( ) c) Regularmente efectiva ( ) d) Gestión efectiva ( ) e) Gestión muy efectiva ( )	0.0 0.5 1.0 1.5 2.0	2	
TOTAL			20	

### MATRIZ DE INTERPRETACIÓN

DE LA VARIABLE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
Muy inefectiva	(01-05)
Inefectiva	(06-10)
Regularmente efectiva	(11-13)
Gestión efectiva	(14-17)
Gestión muy efectiva	(18-20)

**Anexo 2.** Escala de Likert.

## Variable: Satisfacción Laboral

**I. ASPECTO INFORMATIVO**

- 1.1. Condición laboral: Nombrado ( ) Contratado ( ) Destacado ( )
- 1.2. Nivel magisterial:.....
- 1.3. Fecha de la encuesta:.....

**II. CUESTIONARIO**

**Instrucciones:** Señor(a) profesor(a), le solicito que marque con una exis (X) la alternativa que según su criterio personal corresponde a la verdad o realidad. Sus respuestas serán sólo utilizadas para decisiones científicas. Por eso, se le agradece anticipadamente por la colaboración que brinda al desarrollo de la ciencia en la provincia de Puno.

## NIVEL DE SATISFACCIÓN INTERNA

- 2.1. Está satisfecho con las oportunidades de promoción laboral que tuvo durante los últimos 5 años.
- a) Me siento muy satisfecho ( )
- b) Me siento satisfecho ( )
- c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Me siento insatisfecho ( )
- e) Me siento muy insatisfecho ( )
- 2.2. Está satisfecho con los logros pedagógicos que alcanzó con sus niños y niñas durante los últimos 5 años.
- a) Me siento muy satisfecho ( )
- b) Me siento satisfecho ( )
- c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Me siento insatisfecho ( )
- e) Me siento muy insatisfecho ( )
- 2.3. Está satisfecho con los reconocimientos que recibió y recibe por su labor educativa en la institución educativa donde labora actualmente.
- a) Me siento muy satisfecho ( )
- b) Me siento satisfecho ( )
- c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Me siento insatisfecho ( )
- e) Me siento muy insatisfecho ( )
- 2.4. Está satisfecho con la independencia o autonomía laboral del que goza durante sus labores pedagógicas en la actual institución educativa.
- a) Me siento muy satisfecho ( )
- b) Me siento satisfecho ( )
- c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Me siento insatisfecho ( )
- e) Me siento muy insatisfecho ( )
- 2.5. Está satisfecho con la frecuencia con que le hacen participar en las decisiones importantes de la institución educativa donde labora actualmente.
- a) Me siento muy satisfecho ( )
- b) Me siento satisfecho ( )
- c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )

- d) Me siento insatisfecho ( )  
e) Me siento muy insatisfecho ( )

## NIVEL DE SATISFACCIÓN EXTERNA

2.6. Está satisfecho con las condiciones en las que realiza su labor docente.

- a) Me siento muy satisfecho ( )  
b) Me siento satisfecho ( )  
c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )  
d) Me siento insatisfecho ( )  
e) Me siento muy insatisfecho ( )

2.7. Está satisfecho con la remuneración que recibe mensualmente.

- a) Me siento muy satisfecho ( )  
b) Me siento satisfecho ( )  
c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )  
d) Me siento insatisfecho ( )  
e) Me siento muy insatisfecho ( )

2.8. Está satisfecho con el tipo de relación que tiene con sus colegas de trabajo.

- a) Me siento muy satisfecho ( )  
b) Me siento satisfecho ( )  
c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )  
d) Me siento insatisfecho ( )  
e) Me siento muy insatisfecho ( )

2.9. Está satisfecho con el tipo de trato que recibe de las autoridades de la institución donde labora actualmente.

- a) Me siento muy satisfecho ( )  
b) Me siento satisfecho ( )  
c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )  
d) Me siento insatisfecho ( )  
e) Me siento muy insatisfecho ( )

2.10. Está satisfecho con su situación actual respecto de la estabilidad laboral.

- a) Me siento muy satisfecho ( )  
b) Me siento satisfecho ( )  
c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )  
d) Me siento insatisfecho ( )  
e) Me siento muy insatisfecho ( )



**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
DE LA ESCALA DE LIKERT ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

No ÍTEM	ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN PARCIAL	PONDERACIÓN TOTAL	OBSERVACIONES
1	a) Me siento muy satisfecho ( ) b) Me siento satisfecho ( ) c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( ) d) Me siento insatisfecho ( ) e) Me siento muy insatisfecho ( )	2.0 1.5 1.0 0.5 0.0	2	
2	a) Me siento muy satisfecho ( ) b) Me siento satisfecho ( ) c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( ) d) Me siento insatisfecho ( ) e) Me siento muy insatisfecho ( )	2.0 1.5 1.0 0.5 0.0	2	
3	a) Me siento muy satisfecho ( ) b) Me siento satisfecho ( ) c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( ) d) Me siento insatisfecho ( ) e) Me siento muy insatisfecho ( )	2.0 1.5 1.0 0.5 0.0	2	
4	a) Me siento muy satisfecho ( ) b) Me siento satisfecho ( ) c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( ) d) Me siento insatisfecho ( ) e) Me siento muy insatisfecho ( )	2.0 1.5 1.0 0.5 0.0	2	
5	a) Me siento muy satisfecho ( ) b) Me siento satisfecho ( ) c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( ) d) Me siento insatisfecho ( ) e) Me siento muy insatisfecho ( )	2.0 1.5 1.0 0.5 0.0	2	
6	a) Me siento muy satisfecho ( ) b) Me siento satisfecho ( ) c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( ) d) Me siento insatisfecho ( ) e) Me siento muy insatisfecho ( )	2.0 1.5 1.0 0.5 0.0	2	
7	a) Me siento muy satisfecho ( ) b) Me siento satisfecho ( ) c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( ) d) Me siento insatisfecho ( ) e) Me siento muy insatisfecho ( )	2.0 1.5 1.0 0.5 0.0	2	
8	a) Me siento muy satisfecho ( ) b) Me siento satisfecho ( ) c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( ) d) Me siento insatisfecho ( ) e) Me siento muy insatisfecho ( )	2.0 1.5 1.0 0.5 0.0	2	

9	a) Me siento muy satisfecho ( )	2.0	2	
	b) Me siento satisfecho ( )	1.5		
	c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )	1.0		
	d) Me siento insatisfecho ( )	0.5		
	e) Me siento muy insatisfecho ( )	0.0		
10	a) Me siento muy satisfecho ( )	2.0	2	
	b) Me siento satisfecho ( )	1.5		
	c) No me siento insatisfecho ni satisfecho ( )	1.0		
	d) Me siento insatisfecho ( )	0.5		
	e) Me siento muy insatisfecho ( )	0.0		
TOTAL			20	

### MATRIZ DE INTERPRETACIÓN

DE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
a) Me siento muy satisfecho	(18-20)
b) Me siento satisfecho	(14-17)
c) No me siento insatisfecho ni satisfecho	(11-13)
d) Me siento insatisfecho	(06-05)
e) Me siento muy insatisfecho	(01-05)

**Anexo 3.** Propuesta de solución**Curso de Capacitación en Gestión del Conocimiento****I. PARTE INFORMATIVA**

1.1. UGEL :.....

1.2. Director:.....

1.3. Distrito: Puno                      Provincia: Puno                      Región: Puno

**II. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En la ciudad de Puno, en cuanto a la gestión de personal, en lo concerniente a la gestión del conocimiento que poseen los docentes, es deficiente. Las autoridades educativas se descuidan notablemente en cuanto respecta a la gestión del conocimiento que, desde otra perspectiva, se refiere al desarrollo de los recursos humanos. Según los resultados de la investigación realizada en cuanto instituciones educativas del nivel secundario, los docentes consideran que las autoridades realizan una gestión de regular para menos, en cuanto se refiere al proceso de potenciamiento o desarrollo de capacidades cognoscitivas y las habilidades para saber usar adecuadamente los conocimientos con el fin de lograr mejores niveles de aprendizaje en los estudiantes.

Por otro lado, la mayoría de los docentes no se sienten satisfechos con su labor pedagógica, debido a las dificultades que afrontan respecto del manejo de conocimientos y de los resultados que logran con sus alumnos, lo que a su vez se agrava con la situación laboral precaria en la que se encuentran.

Cuando son evaluados por parte de las autoridades de su misma institución, uno de los criterios que, con frecuencia, consideran es el desempeño en el aula, lo que exige, de parte de los docentes, capacidades cognoscitivas y habilidades didácticas, resumiéndose en síntesis en el conocimiento pedagógico que deben evidenciar en el momento que son evaluados. La contradicción surge cuando las autoridades les exigen un mejor dominio de conocimientos y su adecuada implementación en el momento de enseñar y lograr aprendizajes, pero, por otro lado, no les brindan oportunidades para actualizarse adecuadamente, es decir, actualizarse y mejorar los conocimientos en las áreas que realmente les hace falta. Esta realidad refleja la deficiente gestión del conocimiento de parte de las autoridades a quienes, en primer lugar, se les tiene que capacitar en esta materia.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

La educación debe mejorar cada año en el departamento de Puno y, en particular, en la ciudad. Con este propósito es necesario que los agentes principales que son los docentes estén cada vez mejor capacitados. Para ello es necesario que las autoridades entiendan que es su responsabilidad la capacitación de los docentes, pero de manera racional y sistemática.

Las capacitaciones que se organicen deben responder a las necesidades de los docentes y deben realizarse en las fechas en que no se perjudique las labores escolares. Hasta ahora, las capacitaciones a nivel nacional en la ciudad de Puno fueron genéricas, sin que se haya sabido satisfacer las expectativas de capacitación de la mayoría de los docentes.

La propuesta que se alcanza plantea, primero, el diagnóstico de las necesidades de capacitación y, en función del diagnóstico, organizar cursos que

busquen potencializar los conocimientos y el manejo de estrategias a quienes deben ser los responsables de explotar al máximo las capacidades de los docentes, en el momento de dirigir el proceso de la enseñanza aprendizaje.

#### **IV. OBJETIVOS**

##### **2.1. Objetivo general:**

Capacitar a los directivos de las instituciones educativas de la ciudad de Puno en el área de gestión del conocimiento con el fin de que puedan implementar, durante el siguiente año escolar, con los docentes de sus respectivas instituciones, la estrategia de la gestión.

##### **2.2. Objetivos específicos:**

Diagnosticar el nivel de conocimiento que poseen los directivos de las instituciones educativas de la ciudad de Puno respecto de la teoría referida a la gestión del conocimiento.

Organizar el curso de capacitación sobre gestión del conocimiento considerando las áreas o temas en los que la mayoría de los directivos muestran vacíos o desinformación dentro del área mencionada. Para este efecto la Dirección de la UGEL debe gestionar un presupuesto adicional al Ministerio de Educación, realizando los trámites correspondientes que sean necesarios.

Monitorear la implementación de la gestión del conocimiento durante el siguiente año escolar a los directivos que asistieron al curso con el fin de asegurar que la estrategia de la gestión tenga los resultados esperados.

**IV. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA TRIMESTRES				META
		i	ii	iii	iv	
Diagnóstico del nivel de conocimiento que los directivos de las instituciones educativas de la ciudad poseen acerca de la estrategia de la gestión del conocimiento.	- Comisión designada por la UGEL.	X				Diagnóstico al 100% de directivos.
Organización del curso de capacitación	- Comisión designada por la UGEL. - Dirección de cada IES.	X				Capacitación al 100% de directivos.
Monitoreo de la implementación de la gestión del conocimiento en la IES de la ciudad.	- Comisión designada por la UGEL.		X	X	X	Monitoreo al 100% de IES

**V. EVALUACIÓN**

Las actividades a realizarse se deben evaluar cada mes, con la finalidad que se puedan retroalimentar en los casos que sean necesarios y se puedan tomar las decisiones que sean pertinentes.

PERIODICIDAD	RESPONSABLES	PROPÓSITO
Mensual	Comisión designada por la UGEL	Retroalimentación

Por otro lado, cada monitoreo debe considerar sus propios procedimientos de evaluación en función de las características de la IES, debiéndose coordinar con la dirección de la institución educativa. Cada bimestre los responsa-

bles del monitoreo deben informar a la Dirección de la UGEL acerca del proceso de implementación de la estrategia de la gestión del conocimiento. Por otro lado, cada trimestre debe convocarse a reunión de evaluación institucional y de retroalimentación con la finalidad que todas las instituciones estén comprometidas con la gestión del conocimiento como una de las alternativas efectivas de la calidad de la educación en favor de los escolares.

Puno, 23 de abril de 2017

---

PATRICIA DEL ROSARIO SÁNCHEZ CHACALTANA  
Autora de la Propuesta

Anexo 4. Matriz de Consistencia.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
1. Gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento se constituye en el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado, y lo logra apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos. (Fleitas, Fernández, & González, 2010)	La gestión del conocimiento es el proceso de ejecutar los cinco procesos que comprende: 1° La delimitación de tareas; 2° La asignación de responsabilidades; 3° La innovación cognoscitiva; 4° El aprendizaje y enseñanza; y 5° El monitoreo del uso de los conocimientos.	<p><b>1.1.</b> Delimitación de tareas</p> <p><b>1.2.</b> Asignación de responsabilidades</p> <p><b>1.3.</b> Innovación cognoscitiva</p> <p><b>1.4.</b> Aprendizaje y enseñanza</p> <p><b>1.5.</b> Monitoreo del uso de los conocimientos</p>	<p>1. Asignación de las tareas pedagógicas.</p> <p>2. Establecimiento de los resultados pedagógicos.</p> <p>3. Concencia que evidencian los docentes respecto del trabajo pedagógico.</p> <p>4. Autonomía laboral de la que los docentes gozan.</p> <p>5. Innovación que los docentes lograron en cuanto a las teorías pedagógicas.</p> <p>6. Organización de eventos de innovación pedagógica.</p> <p>7. Motivación a los docentes para el aprendizaje y la superación profesional.</p> <p>8. Motivación a los docentes para el mejoramiento de la enseñanza.</p> <p>9. Monitoreo a los docentes con el fin de asegurar el logro de objetivos educativos.</p> <p>10. Monitoreo de la coherencia entre el logro de objetivos institucionales con el plan curricular del docente.</p>	<p>Gestión muy inefectiva (01-05)</p> <p>Gestión inefectiva (06-10)</p> <p>Regularmente efectiva (11-13)</p> <p>Gestión efectiva (14-17)</p> <p>Gestión muy efectiva (18-20)</p>
2. Satisfacción laboral	La satisfacción laboral es un indicador que expresa las vivencias y percepciones de los sujetos acerca de diversos aspectos de su entorno laboral: estilos de administración y supervisión, estructura organizacional, formas de otorgar reconocimientos, condiciones laborales y funcionamiento general de las instituciones. (Korniejczuk, 2005).	La satisfacción laboral es la actitud interna y externa que el docente asume frente a su labor, la que puede manifestarse desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho.	<p><b>2.1.</b> Satisfacción interna</p> <p><b>2.2.</b> Satisfacción externa</p>	<p>Nivel de satisfacción con las oportunidades de promoción laboral.</p> <p>2. Nivel de satisfacción con los logros pedagógicos alcanzados.</p> <p>3. Nivel de satisfacción con los reconocimientos recibidos por la labor pedagógica.</p> <p>4. Nivel de satisfacción con la independencia laboral del que goza el docente.</p> <p>5. Nivel de satisfacción con la frecuencia con que le hacen participar al docente en las decisiones importantes de la IE</p> <p>6. Nivel de satisfacción con las condiciones del lugar de trabajo educativo.</p> <p>7. Nivel de satisfacción con la remuneración que recibe mensualmente.</p> <p>8. Nivel de satisfacción con el tipo de relación con los colegas de trabajo.</p> <p>9. Nivel de satisfacción con el trato que recibe de las autoridades.</p> <p>10. Nivel de satisfacción con la situación actual respecto de la estabilidad laboral.</p>	<p>Muy insatisfecho (01-05)</p> <p>Insatisfecho (06-10)</p> <p>Satisfacción regular (11-13)</p> <p>Satisfecho (14-17)</p> <p>Muy satisfecho (18-20)</p>



Anexo 5. Ficha de validación 1



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Nombre del experto: Percy Samuel Yabar Miranda
- 1.2 Actividad laboral del experto: Docente
- 1.3 Institución laboral del experto: UNA - Puno
- 1.4 Nombre del instrumento: Encuesta
- 1.5 Autor del instrumento: Patricia del Rosario Sanchez Chacaltana

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente escala de valoración:

Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	E 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.					✓
2 OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.					✓
3 ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido con el que se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.				✓	
4 ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				✓	
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente.				✓	
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.					✓
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.					✓
8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.				✓	

9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde).					/
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente.					/
PUNTAJES PARCIALES				6	12
PUNTAJE TOTAL				18	

III. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marcar con un aspa la alternativa correspondiente)

DESCRIPCION	PUNTAJE	DECISIÓN
El instrumento debe ser reformulado totalmente.	01-10	
El instrumento requiere de algunos reajustes.	11-15	
El instrumento es adecuado para medir la variable.	16-18	✓
El instrumento es excelente para medir la variable.	19-20	

IV. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

El instrumento es adecuado para medir la Variable.

.....

.....

.....

.....

.....

Puno, 28 de mayo de 2018

Firma y Posición del Experto

Dr. Perdy Rafael Yabar Miranda  
**DIRECTOR**  
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Anexo 6. Ficha De Validación 2



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : Percy Samuel Yabar Miranda
- 1.2. Actividad laboral del experto: Docente
- 1.3. Institución laboral del experto: UNA - PUNO
- 1.4. Nombre del instrumento : Escala de Likert
- 1.5. Autor del instrumento : Patricia del Rosario Sanchez Chacaltana

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente escala de valoración:

Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P	D	R	B	E
	0.0	0.5	1.0	1.5	2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.				✓	
2 OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.				✓	
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido con el que se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.					✓
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				✓	
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente.					✓
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.				✓	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.					✓
8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.					✓

9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde).					✓
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente.					✓
PUNTAJES PARCIALES				6	12
PUNTAJE TOTAL	18				

III. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marcar con un aspa la alternativa correspondiente)

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	DECISIÓN
El instrumento debe ser reformulado totalmente.	01-10	
El instrumento requiere de algunos reajustes.	11-15	
El instrumento es adecuado para medir la variable.	16-18	✓
El instrumento es excelente para medir la variable.	19-20	

IV. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

*El Instrumento es adecuado  
Para medir la Variable*

.....

.....

.....

.....

.....

Puno, 28 de mayo de 2018

Firma y Profesión del Experto  
  
 Dr. Percy Samuel Yabar Miranda  
**DIRECTOR**  
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



Anexo 7. Ficha De Validación 3



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : Sonia A. Bustiza Cachochevaca
- 1.2. Actividad laboral del experto : Docente
- 1.3. Institución laboral del experto : Facultad de Ciencias de la Educación UNA
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta
- 1.5. Autor del instrumento : Patricia del Rosario Sanchez Chacaltana

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente escala de valoración:

Pesimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACION	P 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	E 2.0
1 CLARIDAD: Esta escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.					✓
2 OBJETIVIDAD: Los items o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.					✓
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los items o preguntas corresponde al sentido con el que se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los items también, etc.					✓
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los items está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					✓
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de items o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente.					✓
6 COHERENCIA SEMANTICA: Los items o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.					✓
7 CONSISTENCIA TEORICA: Los items se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de items considerados en el instrumento.				✓	
8 METODOLOGIA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.				✓	



Anexo 8. Ficha De Validación 4



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : Sonia A. GUSTINZA Choguchocoma
- 1.2. Actividad laboral del experto: Desente
- 1.3. Institución laboral del experto: Instituto de Estadística y Censos UNA
- 1.4. Nombre del instrumento : Escala de Likert
- 1.5. Autor del instrumento : Patricia del Rosario Sanchez Chocollana

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente escala de valoración:

Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	E 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
2 OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.					X
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido con el que se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente.					X
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.					X
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.					X
8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.					X

9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde).				X	
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente.					X
PUNTAJES PARCIALES				15	18
PUNTAJE TOTAL				19.5	

III. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marcar con un aspa la alternativa correspondiente)

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	DECISIÓN
El instrumento debe ser reformulado totalmente.	01-10	
El instrumento requiere de algunos reajustes.	11-15	
El instrumento es adecuado para medir la variable.	16-18	
El instrumento es excelente para medir la variable.	19-20	X

IV. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

El instrumento es excelente para medir la variable

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Puno, 25 de mayo de 2018.

*Sonia Bustos*  
 MSc. Sonia Bustos Cascochamayo  
 Profesora Asistente



Anexo 9. Encuestas

INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA COMERCIAL N° 45



I.E.S. POLITECNICO HUASCAR





**INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA MARIA AUXILIADORA DE PUNO**

