



*VICERRECTORADO ACADÉMICO*

*ESCUELA DE POSTGRADO*

# **TESIS**

**Relación entre Comunicación Organizacional y Gestión  
del Conocimiento en docentes de la Facultad de  
Administración de la Universidad Nacional del Callao,  
año 2018**

**Presentado por:**

**BACH. ANA MARÍA OSHIRO OSHIRO**

**Para optar el grado académico de maestra en:  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Lima – Perú**

**2019**



**VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**TITULO**

**Relación entre Comunicación Organizacional y Gestión  
del Conocimiento en docentes de la Facultad de  
Administración de la Universidad Nacional del Callao,  
año 2018**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**Fortalecimiento de la formación técnico profesional en  
conexión al trabajo y al crecimiento socioeconómico**

**ASESOR**

**Dr. Manuel Encarnación Torres Valladares**

Dedicatoria

A Consuelo, Diego y Yoshio

Por su comprensión y aliento.

*Agradecimiento*

A los Doctores Manuel Torres Valladares y  
Denny Lovera Bernaola, quienes me brindaron  
su valioso apoyo en la realización de esta  
investigación.

## Reconocimiento

A la facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao por brindarme las facilidades para la elaboración y realización de este trabajo.

## Indice

### Tabla de contenidos

	<b>Páginas</b>
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
1.1 Descripción de la realidad problemática	15
1.2 Delimitación de la Investigación	19
1.3 Formulación del Problema	19
1.3.1 Problema Principal	19
1.3.2 Problemas Secundarios	20
1.4 Objetivos de la Investigación	20
1.4.1 Objetivo General	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación	21
1.6 Factibilidad de la Investigación	22
1.7 Limitaciones del Estudio	22
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	<b>24</b>
2.1 Antecedentes	24
2.2 Bases Teóricas	29
2.2.1 Aproximaciones al estudio de la comunicación en las organizaciones	29
2.2.2 Hacia una definición de la Comunicación en las organizaciones	31
2.2.3 Comunicación organizacional	33
2.2.4 Funciones de la Comunicación organizacional	35
2.2.5 Tipos de Comunicación organizacional	36
2.2.6 Importancia de la comunicación organizacional	38
2.2.7 El conocimiento	40
2.2.8 Gestión del conocimiento	41

2.2.9 Dimensiones de la Gestión del Conocimiento	43
2.3 Definición de Términos Básicos	46
<b>CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>50</b>
3.1 Hipótesis de la Investigación	50
3.1.1 Hipótesis General	50
3.1.2 Hipótesis Específicas	50
3.2 Variables	51
3.2.1 Variable Independiente	51
3.2.2 Variable dependiente	51
3.2.3 Operacionalización de las Variables	51
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>53</b>
4.1 Tipo y Nivel de Investigación	53
4.1.1 Tipo de Investigación	53
4.1.2 Nivel de Investigación	53
4.2 Métodos y Diseño de Investigación	54
4.2.1 Método	54
4.2.2 Diseño	54
4.3 Población y Muestra de la Investigación	55
4.3.1 Población	55
4.3.2 Muestra	55
4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	58
4.4.1 Técnicas	58
4.4.2 Instrumentos	58
4.4.3 Validez y Confiabilidad	60
4.4.4 Procesamiento y análisis de datos	63
4.4.5 Ética en la Investigación	64
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS</b>	<b>65</b>
5.1 Análisis Descriptivos	67
5.2 Análisis Inferencial	69
5.3 Discusión de los Resultados	73
Conclusiones	76
Recomendaciones	77

Referencias Bibliográficas	78
Anexos	83

### **Lista de tablas**

Tabla 1: Composición de la muestra por Sexo	56
Tabla 2: Composición de la muestra por Categoría Docente	56
Tabla 3: Composición de la muestra por Rango de Edad	56
Tabla 4: Composición de la muestra por Condición laboral	57
Tabla 5: Composición de la muestra por Rango de Tiempo de servicios	57
Tabla 6: Análisis generalizado de la Confiabilidad del cuestionario de Comunicación Organizacional	60
Tabla 7: Análisis de la Validez de Constructo del Cuestionario de Comunicación Organizacional	60
Tabla 8: Análisis generalizado de la Confiabilidad del Inventario de Gestión del Conocimiento	61
Tabla 9: Análisis de la Validez de Constructo del Inventario de Gestión del Conocimiento	62
Tabla 10: Niveles de Comunicación Organizacional	65
Tabla 11: Niveles de Gestión del conocimiento	66
Tabla 12: Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento	67
Tabla 13: Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión comunicación ascendente de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento	68
Tabla 14: Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión comunicación descendente de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento	69
Tabla 15: Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión comunicación horizontal de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento	70
Tabla 16: Análisis de Correlación entre las diversas dimensiones de la	

comunicación organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión del Conocimiento	71
Tabla 17	
Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión comunicación horizontal de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento	72

### **Lista de figuras**

Figura 1: Niveles de comunicación organizacional en los docentes de la muestra	67
Figura 2: Niveles de gestión del conocimiento en los docentes de la muestra	68
Figura 3: Correlación entre comunicación organizacional y gestión del Conocimiento	69
Figura 4: Correlación entre comunicación ascendente y gestión del Conocimiento	70
Figura 5: Correlación entre comunicación descendente y gestión del Conocimiento	71
Figura 6: Correlación entre comunicación horizontal y gestión del Conocimiento	72

## **Resumen**

El objetivo central de la presente investigación fue determinar la correlación existente entre la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento entre los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao. Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de tipo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 106 docentes, a quienes se les aplicó el Cuestionario de Comunicación Organizacional de Karen Cortez y Manuel Torres, y el Inventario de Gestión del Conocimiento de Alonso Pérez-Soltero. Los resultados obtenidos nos muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento ( $r = 0,75$ ). Por otro lado, se encontró, también, que las diversas dimensiones de la comunicación organizacional se encuentran relacionadas con las dimensiones de la gestión del conocimiento, por lo que se concluye que las hipótesis generales y específicas han sido aceptadas.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Gestión del Conocimiento, Calidad Docente, desempeño laboral.

## **Abstract**

The main objective of the current investigation was to determine the existent correlation between Organisational Communication and the Knowledge Management in the teachers from the Administration Faculty of the National University of Callao. This is an investigation with a quantitative approach, of a non-experimental design and of a correlational type. The sample was composed by 106 teachers, to whom were applied the following instruments: the Questionnaire of Organisational Communication of Karen Cortez and Manuel Torres, and the Inventory of Knowledge Management of Alonso Pérez-Soltero. The results obtained show us the existence of significant and positive correlations between the Organisational Communication and the Knowledge Management ( $r = 0,75$ ). Moreover, it was found that the different dimensions of the organizational communication are related with the dimensions of the knowledge management, so it can be concluded that both the general and specific hypotheses have been accepted.

Key words: Organisational Communication, Knowledge Management, Quality of the Teachers, Labour performance.

## **Introducción**

Las actividades llevadas adelante por todas las organizaciones están orientadas siempre al logro de los objetivos que se han planteado, sin embargo, existen algunas actividades que por su importancia son consideradas fundamentales para la organización. En los tiempos actuales y debido al conjunto de cambios socioeconómicos que se producen en el mundo, se ha transformado también la teoría de los recursos y las capacidades, emergiendo los denominados activos intangibles como uno de los elementos de mayor importancia al interior de las organizaciones. Dentro de estos activos intangibles destacan por su importancia, la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento por lo que se hace necesario darles la correcta valoración y gestionarlos lo más eficientemente posible (Nomen, 2005).

Desde este punto de vista resulta fundamental que los colaboradores estén orientados sobre los objetivos trazados por la organización y sin duda la comunicación organizacional es una de las herramientas centrales en las que se apoyan las instituciones laborales para poder mantener informado a todo el personal sobre lo que se hace en la organización y que puede influir en su disposición al trabajo. La comunicación organizacional existe en todas las conductas que se realizan al interior de la empresa, y puede estar referido no solo a lo que se dice, sino también en lo que se escribe y hasta en los que se piensa.

Para Fernández Collado (1999), la comunicación organizacional se debe entender como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos", (p. 22). Por estas razones es que la comunicación organizacional debe mantener informado a sus clientes internos sobre lo que está haciendo, de tal manera que se pueda favorecer el logro de un clima adecuado que permita su integración, motivación y por supuesto el incremento de la productividad.

En este proceso comunicativo, la creación y el intercambio de la información resulta fundamental, en tanto puede derivar en la generación de conocimiento que es necesario almacenar y gestionar adecuadamente. Es importante señalar que el conocimiento siempre crece a medida de que pasa el tiempo, a diferencia de otros activos que pueden no hacerlo. En todos los casos su adecuado aprovechamiento pasa necesariamente por saber transmitirlo, por esta razón es que si las organizaciones saben aprovechar correctamente estos activos intangibles, estarán en condiciones de implantar y gestionar un sistema de transmisión y generación de conocimiento que les permita optimizar el manejo de sus procesos empresariales, capacitar convenientemente a sus empleados y como consecuencia de ello lograr mayores utilidades.

En el terreno de la educación superior la gestión del conocimiento es un fenómeno que recién está siendo considerado por la comunidad académica por lo que todavía hay mucho por investigar y estudiar sobre él. Por ello, es importante examinar las condiciones

económicas y sociales en las que surge este constructo y como es que se integra al terreno de la educación superior, particularmente, y cuál es el impacto para el desarrollo de la ciencia.

Bajo estas condiciones es que se desarrolló el presente trabajo de tesis cuyo título es: “Relación entre Comunicación Organizacional y Gestión del Conocimiento en docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao” que busca evaluar cuál es la situación real de estas variables en la Universidad, en la perspectiva no solo de lograr resultados sino que a partir de ellos plantear un conjunto de alternativas que puedan ayudar a que la Universidad siga su proceso de crecimiento y expansión.

El presente trabajo de tesis ha sido estructurado en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema, la delimitación de la investigación, el problema principal y los secundarios, los objetivos, la Justificación e importancia, la factibilidad de la Investigación y las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico conceptual, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que fundamentan la investigación y la definición de términos básicos.

En el tercer capítulo se exponen las hipótesis, las variables y la operacionalización de las mismas.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología, el tipo y nivel de investigación, el método, el diseño de investigación, la población y la muestra, así como también las técnicas e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad, el procesamiento y análisis de datos y la ética de la investigación.

En el quinto capítulo se exponen los resultados de la investigación, los análisis descriptivos e inferenciales, la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Los cambios que se producen en el escenario mundial, han afectado sensiblemente los mercados tornándolo totalmente impredecible y han cambiado, también, las formas de competencia. Es en este contexto que, sumado a la gran demanda y las altas exigencias del consumidor, en aspectos específicos como son la calidad, operatividad, rapidez y también los precios de los productos o servicios puestos en el mercado, han llevado a un nivel de revisión integral a las organizaciones laborales de cualquier tipo, a fin de poder ubicarse como instituciones altamente competitivas.

Bajo estas consideraciones es que el conocimiento y su difusión al interior de las organizaciones a través de los diferentes canales de comunicación existentes en la organización, se perfila como una fuente de poder en todos los tipos de sociedades, por lo que su desarrollo se ha convertido en una condición que son para lograr ventajas competitivas y posicionarse mejor de los mercados. Es importante reconocer que los elementos que están inmersos en la gestión del conocimiento, se encuentran fuertemente vinculados a los procesos de comunicación, no solo en los que se refiere a la difusión de la información, sino también a los procesos de interacción, negociación, relaciones, etc. y demás procesos que intervienen en la gestión de este intangible.

Por estas razones es que la comunicación organizacional aparece como un activo importante para las empresas, pues con ella se puede lograr afrontar la globalización y generar un mayor desarrollo organizacional y es que con una correcta comunicación se debe favorecer el funcionamiento a nivel interno y externo de la organización pues debe generar un conjunto de comportamientos, actitudes positivas, trabajo en equipo, etc. que le van dar una identidad a la organización.

La importancia que se le concede hoy a la comunicación obliga a que los directivos encargados de la misma le presten mucha atención a todos los detalles que pueden influir en el comportamiento de los trabajadores y que los lleven a desarrollar bien su trabajo con altos niveles de entusiasmo y satisfacción. En este afán se estima que una comunicación bien estructurada, planeada y definida va a desarrollar un proceso motivacional que inspire y aliente al personal en la construcción de un clima organizacional favorable tanto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales como para el logro de la propia satisfacción laboral.

Bajo estas consideraciones, toda organización que busque su desarrollo debe considerar la generación de un plan estratégico de comunicaciones que permita delinear y ejecutar un conjunto de estrategias de comunicación tendientes a mejorar los flujos informacionales en sus diferentes niveles, ascendente, descendentes y horizontales, que permita mantener al personal informado y con altos niveles de motivación, lo que necesariamente debe generar importantes niveles de identidad y compromiso con la organización.

Todos estos aspectos son fundamentales de lograr y en ellas desempeña un papel central la comunicación quien tiene como objetivo final la construcción de una imagen sólida de unidad que pueda proyectarse tanto al interior como al exterior de la organización en la medida de que en toda organización eficiente y eficaz la comunicación circula en varias direcciones lo que conduce, como señala Pizzolante, (2001), a la necesidad de formular estrategias comunicativas concretas que facilite la comunicación interna, en tanto este es un elemento clave para que los trabajadores

tengan claro que tienen libertad para expresarse y que sus ideas y planteamientos son escuchados y valorados.

Sin embargo y a pesar de que son claros los beneficios que supone implementar sistemas de comunicación interna al interior de las organizaciones, no es frecuente que las diversas instituciones lo asuman como una necesidad urgente de atender. Esto podría explicarse debido a que siendo la comunicación una facultad inherente a la condición de cada individuo, se puede considerar como no necesario; sin embargo, la comunicación organizacional requiere la conformación de una estructura adecuada que debe ser gestionada por los directivos quienes la orientaran de acuerdo a los objetivos propuestos.

Por otra parte, y de acuerdo a lo señalado por Ritter (2005), en un gran número de organizaciones, al no existir una política clara de comunicación cada uno de los niveles laborales desarrolla su propio sistema de comunicaciones y literalmente se apropian de ella. Así por ejemplo los directivos consideran que repartir instructivos o directivas es comunicación. Nada más lejos de la verdad; si la comunicación no es parte de la política de la empresa entonces se corre el riesgo de perder un recurso esencial para la buena marcha institucional.

Lo señalado anteriormente se toma como punto de partida para entender claramente la importancia de la comunicación en las organizaciones, sin embargo en la mayoría de instituciones públicas todavía no se le da la importancia que merece, en lo fundamental como parte del proceso de planificación estratégica orientado a la elaboración y puesta en práctica de políticas comunicacionales de mediano y largo plazo tendientes a trabajar con los empleados en los diversos aspectos que componen la organización, uno de los cuales es la gestión del conocimiento.

En la actualidad, el conocimiento se perfila como una fuente de poder en todos los tipos de sociedades, esto ha permitido que Drucker (1998) afirme que el conocimiento se ha convertido en el recurso más importante con el que puede contar una organización. Así mismo Nonaka y Takeuchi (2000), consideran que en una

economía como la actual, el conocimiento se constituye en una ventaja competitiva de primer nivel, por eso es que la gestión del conocimiento tiene gran importancia tanto para los procesos de producción como para la competitividad empresarial.

En el terreno de la Educación, la gestión del conocimiento también ha cobrado una particular importancia en la medida de que las diversas instituciones educativas, particularmente la universidad, se han visto en la necesidad de convertirse en organizaciones que aprenden y a partir de ello deben enseñar y no solo a sus alumnos, sino también a sus maestros y personal administrativo de manera tal que puedan convertirse en organizaciones inteligentes en las que el manejo del conocimiento es fundamental. Ortiz (2008), manifiesta que las universidades tienen necesidad de generar y producir conocimiento, pues es consustancial a su existencia misma, en todos los terrenos de la ciencia, cultura y tecnología, a través de sus docentes y centros de investigación.

Sin embargo y a pesar de existir una literatura importante sobre los activos intangibles en el ámbito empresarial, no sucede lo mismo en el ámbito universitario, donde es clara la no existencia de modelos de gestión del conocimiento por lo que este conocimiento no se comparte ni socializa. La realidad nos indica que muchas de nuestras instituciones universitarias tienen serios problemas puesto que no solo tienen dificultades para producir conocimiento, sino que en su interior se presentan climas enrarecidos que no logran motivar al personal docente y que por el contrario generan discrepancias entre sus integrantes que pueden conducir al desinterés por el logro de los objetivos.

El malestar de los profesionales docentes, se incrementa en tanto no se les da el debido reconocimiento a sus méritos por parte de la dirección, el trabajo en equipo se vuelve poco productivo, así mismo se presenta una comunicación poco fluida y oportuna entre ellos, la capacidad de saber escuchar a los demás literalmente no existe lo que se traduce en la poca identificación con la institución, por lo que solo se limitan a cumplir con su horario de trabajo manteniéndose ajenos a las diversas actividades internas que puede realizar la institución.

Gestionar el conocimiento resulta de la mayor importancia en los profesionales universitarios quienes no solo deben ser especialistas en su áreas sino también en el terreno de la gerencia, en la eventualidad de que ocupen cargos directivos. López (2005), manifiesta que el manejo gerencial en las universidades sigue siendo deficiente a pesar de la implementación de todos los sistemas de mejora, que incluyen el uso de las tecnologías de la información y comunicación. Por esa razón es que se puede apreciar que excelentes académicos no logran realizar una buena gestión gerencial pues no tienen la preparación debida para ocupar estos cargos.

De acuerdo a lo expuesto, el propósito de la presente investigación es establecer las relaciones que pueden existir entre la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento en una muestra de docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

## **1.2 Delimitación de la Investigación**

**1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL:** Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao

**1.2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL:** de Enero a Julio de 2018

**1.2.3 DELIMITACIÓN SOCIAL:** Docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao

**1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL:** los conceptos vertidos en el estudio son: Comunicación Organizacional y Gestión del Conocimiento.

## **1.3 Formulación del Problema**

### **1.3.1 Problema Principal**

- ¿Qué relación existe entre la Comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?

### **1.3.2 Problemas Secundarios**

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Comunicación Ascendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Comunicación Descendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Comunicación Horizontal de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Establecer la relación que existe entre la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Establecer la relación que existe entre la dimensión Comunicación Ascendente de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

2. Identificar la relación que existe entre la dimensión Comunicación Descendente de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.
3. Determinar la relación que existe entre la dimensión Comunicación Horizontal de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

## **1.5 Justificación e Importancia de la Investigación**

### **1.5.1 Justificación**

#### **1. Justificación Teórica**

Recopilar y sistematizar un conjunto de información respecto de las variables estudiadas, lo que debe suponer un aporte en el aspecto teórico, sobre todo porque la comunicación organizacional es un tema que todavía no ha merecido la suficiente atención por parte de los investigadores.

#### **2 Justificación Práctica**

La presente investigación debe aportar un conjunto de datos empíricos que les permitirá a las autoridades respectivas, tomar las medidas adecuadas tendientes a resolver este problema.

#### **3. Justificación Legal**

Ley Universitaria 30220. Estatuto y reglamento interno de la Universidad Nacional del Callao

#### **4. Justificación Social**

Esta investigación debe beneficiar a toda la comunidad universitaria en tanto sus resultados deben permitir la adopción de soluciones que permitan lograr un mejor desempeño laboral de los docentes, estudiantes y trabajadores.

### **1.5.2 Importancia**

Durante los últimos años las empresas poco a poco se han dado cuenta de que una buena comunicación interna puede hacer la diferencia para lograr una organización exitosa. Sin embargo, como la mayoría de las instituciones en la Universidad no incorporaron todavía la función comunicadora a su misión, ésta es importante por una simple razón, porque si no se produce una adecuada comunicación con el personal no se podrá lograr la ansiada calidad del servicio y por tanto no contará con el reconocimiento que merece de la comunidad a la que pertenece y de aquellos que laboran en la misma institución, además de que la gestión del conocimiento, en todos sus aspectos, no podrá desarrollarse.

### **1.6 Factibilidad de la Investigación**

El presente trabajo de investigación es posible de realizar en la medida de que disponemos de los recursos económicos suficientes para llevarlo adelante, así mismo podemos disponer de un equipo de apoyo suficiente para el trabajo de campo. En el momento actual ya tenemos acceso a la información necesaria y a la muestra de estudio. Los dos instrumentos de recolección de datos ya han sido validados, siguiendo los requisitos técnicos que se requieren para tal fin. Se tiene la asesoría metodológica, estadística y técnica que guiará durante el desarrollo de todo el trabajo de investigación.

### **1.7 Limitaciones del Estudio**

En principio se mencionará como una limitación, las dificultades de generalización de los resultados, en tanto se trata de una investigación correlacional, lo que implica que sus resultados solo podrán ser generalizados a la población objeto de estudio. Por otra parte, se convierte en una limitación el no contar con fuentes de financiamiento para la investigación, lo que obliga a que cada tesista, como es mi caso, tengan que autofinanciar sus trabajos de investigación. Este hecho no permite que se pueda tener una dedicación exclusiva a la investigación, debiendo compartir el tiempo

con las actividades laborales y familiares, sin embargo, con mucho esfuerzo lograremos nuestros objetivos académicos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1 Antecedentes**

#### **Nacionales**

Ingaruca (2015), de la Universidad Nacional Federico Villarreal desarrolló la tesis *Gestión del Conocimiento y Competencias profesionales de los docentes de la Academia de la Magistratura*. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación existente entre la Gestión del Conocimiento y las Competencias profesionales en una muestra de docentes de la Academia de la Magistratura. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 97 docentes que se desempeñan regularmente en la Academia de la Magistratura, a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Gestión del Conocimiento de Oscar Huamán y el Inventario de competencias docentes de Úrsula Romaní y Manuel Torres. Los análisis a los que fueron sometidos estos instrumentos determinaron consistentes niveles de validez y confiabilidad. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre la Gestión del Conocimiento y las Competencias profesionales de los docentes ( $r = 0,67$ ). Los análisis estadísticos efectuados permiten concluir que las variables en estudio están correlacionadas significativamente.

Huamán, (2014), de la Universidad Nacional Federico Villarreal desarrolló la tesis; *Gestión del Conocimiento y Práctica Profesional Docente en docentes de la Red*

*de aprendizaje N° 1 Comas*. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la correlación entre la Gestión del Conocimiento y la Práctica Profesional Docente. Se utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional y una muestra de 217 docentes a quienes se les administro un Cuestionario de Gestión del Conocimiento y un Inventario de Práctica Profesional docente. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre la Gestión del Conocimiento y la Práctica Profesional Docente en esta muestra de docentes ( $r = 0,79$ ), así como también las dimensiones de ambas variables.

Huallani, S. (2014), de la Universidad nacional de San Marcos, elaboró la tesis de Maestría “Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud”. El presente trabajo tiene como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en la transferencia de los conocimientos adquiridos en la institución, por lo que debió aplicar un modelo de gestión del conocimiento que permita fortalecer la cultura organizacional y difundir el conocimiento tácito adquirido a través de una plataforma de gestión del conocimiento, a fin de fomentar la interacción y comunicación entre los miembros de la institución. Los resultados de la investigación reflejan que la cultura organizacional es una fuente imprescindible en la generación de conocimiento, y que el diseño de una plataforma de gestión del conocimiento fomenta los flujos de creación, colaboración y transferencia de conocimiento en la institución.

Pedraglio, D. (2013), de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, investigo, elaboró la tesis “Gestión del conocimiento en el sector construcción”. Este proyecto se realizó dentro de la empresa virtual Innova-TI, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. El objetivo es, en primer lugar, recabar información actual de las empresas para analizar su situación con respecto a este tipo de gestión, a través de la elaboración y aplicación de entrevistas. El siguiente paso ha sido determinar el nivel de aplicación en el sector y proponer sugerencias a manera de mejores prácticas para poder optimizar su uso. El resultado de la investigación en el sector proporciona elementos de retroalimentación para las empresas con el fin de que estas gestionen mejor su conocimiento, es decir, obtengan mayores beneficios de sus recursos. El

estudio puede incluso ayudar a empresas de otros sectores por la similitud en los procesos de la gestión del conocimiento.

Roca, S. (2012), de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos elaboro la tesis de maestría “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II”. Se utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%).

### **Internacionales**

Flores (2018), de la Universidad Complutense de Madrid, presento la tesis doctoral, *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. Se trata de una investigación de corte cualitativo, con una amplia revisión bibliográfica, que parte del supuesto de que la comunicación de las organizaciones empresariales e institucionales juega un papel fundamental como elementos de difusión en la prevención de riesgos laborales, lo que permite establecer un diálogo con sus públicos de interés (interno y externo). Los resultados indican que la comunicación organizacional tiene un efecto democratizador, reduce la resistencia a los cambios, facilita un intercambio de información, impulsa el intercambio de inquietudes, sinergias y soluciones en materia preventiva, así mismo se establece que los procesos de comunicación son un motor de innovación social y económica, por lo que un plan de

comunicación eficaz, se convierte en una ventaja competitiva y de creación de valor en las organizaciones.

Muñoz y Valencia (2017), publicaron la investigación *Roles de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas*. Se trata de una investigación de corte cualitativo en la que participaron veinte empresas grandes divididas de acuerdo al sector al que pertenecen: servicios, financiero, manufactura, salud, moda y textiles, servicios públicos y construcción. Se analizaron categorías como las características del proceso de gestión de conocimiento, la comunicación interna, la apropiación de los medios de comunicación y los roles que asignan las organizaciones a la comunicación organizacional en su gestión del conocimiento con públicos internos. Las valoraciones que predominan en las empresas fueron; el rol centrado en la difusión de información, más que una visión estratégica de la comunicación, principalmente en las organizaciones que llevan menos tiempo gestionando conocimiento. También se describen aspectos que dificultan la adecuada gestión del conocimiento, como es la cultura organizacional, las competencias del recurso humano y el desconocimiento frente al tema.

Fernández, T. y Batista, L. (2016), publicaron la investigación “Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua”. La investigación que se expone tiene como propósito fortalecer la comunicación organizacional en función de elevar los conocimientos poseídos por su público interno sobre desarrollo sostenible. El estudio comprueba que la estrategia de comunicación presentada es necesaria para desde la comunicación elevar los conocimientos sobre desarrollo sostenible en la Zona de Defensa Sierrita, en función del cumplimiento de sus misiones en Tiempo de Guerra. La investigación demuestra la necesidad de dotar a la Zona de Defensa Sierrita de una estrategia de comunicación. Esta confiere un valor metodológico y práctico encaminado a perfeccionar la comunicación organizacional en función de lograr un óptimo desempeño de sus funciones y elevar sus conocimientos sobre desarrollo sostenible.

Rojas y Vera, (2016), publicaron el trabajo “Cultura organizacional en la gestión del conocimiento”. Los autores consideran que la gestión del conocimiento busca crear valor a partir de los activos intangibles de una organización por lo tanto el recurso humano es indispensable para lograr una ventaja competitiva, estos son gestionados a través de una cultura organizacional que permita la creación y difusión de conocimiento. El objetivo del artículo fue identificar las variables asociadas con la cultura organizacional que influyen en la gestión del conocimiento según los autores citados. La metodología usada en la elaboración del artículo estuvo enfocada en una revisión documental-bibliográfica de fuentes secundarias. En el presente artículo se hallaron varios conceptos y variables entre ellos comunicación, capital intelectual, liderazgo...etc. que influyen directamente en un proceso de gestión del conocimiento.

Díaz, S. (2014), de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, desarrolló la tesis de maestría “Comunicación organizacional y trabajo en equipo”. El objetivo general de la investigación es determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo; se realizó con colaboradores entre las edades de diecisiete a setenta y siete años. El diseño fue de tipo descriptivo, se administró una escala de likert de treinta y tres preguntas. Se comprobó que si existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación que existe entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias. Se concluye que de acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes, y a la vez confianza entre los mismos lo que fomenta el trabajar en equipo.

Pérez-Soltero (2013), de la Universidad de Sonora, México, desarrolló la investigación, *Un diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos*. Esta investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de la Gestión del Conocimiento (GC), con la finalidad de conocer cuál es la situación actual de dicha

variable en estas organizaciones e identificar oportunidades de mejora; así como también definir facilitadores y barreras que pudieran favorecer y/o dificultar la implementación de iniciativas sobre GC. Este estudio fue realizado en 12 empresas y se aplicaron dos tipos de cuestionarios. Se realizaron entrevistas a los administradores y a empleados de estas empresas para la recolección de la información analizando los diversos procesos de GC. Los resultados permitieron identificar los procesos que intervienen principalmente en la GC, así como también se pudo determinar que entre los principales facilitadores para implementar iniciativas de Gestión del Conocimiento, se encuentran la disponibilidad de los empresarios para participar; personal sensible a las necesidades de la empresa y personal dispuesto a compartir su conocimiento. Entre las principales barreras se encuentran la resistencia al cambio, bajo nivel de conocimiento en el uso de tecnologías por parte de algunos miembros de la organización, dificultad para aceptar un plan estratégico donde se vea incluida la Gestión del Conocimiento y resistencia para documentar las buenas prácticas.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Aproximaciones al estudio de la comunicación en las organizaciones**

El fenómeno de la comunicación en las organizaciones ha tenido diferentes conceptualizaciones que se corresponden con las teorías o escuelas del comportamiento organizacional con que los autores se identifiquen. Así por ejemplo el enfoque mecánico se centra fundamentalmente en las redes formales de comunicación, donde el flujo de comunicación es vertical descendente (desde la dirección hacia la base de la organización). Los procesos comunicativos en las instituciones regularmente no están dirigidos de forma orgánica, por lo que cada una de sus áreas o departamentos funciona de forma aislada. En estas condiciones los mensajes van a circular por diferentes lugares y formas y esto trae consigo el peligro de que la información pueda deformarse y distorsionarse.

El reducido uso de las redes informales de comunicación es otra característica del enfoque mecánico que, además, presenta una escasa variedad de mensajes. La organización desde este enfoque se aprecia como un todo estático, con poca flexibilidad,

creatividad, iniciativas, etc. y muy pocas alternativas para adaptarse a los cambios que suceden en el entorno y en su interior.

Por otra parte, este enfoque mecanicista limita la distribución de la información a los subordinados, los cuales solo tienen acceso a la información mínima y necesaria para realizar su trabajo. Se da una mayor importancia a la información (Félix, 2014) y recompensa económica que a la comunicación. Se centra en aumentar la productividad y las ganancias (Soria y Pérez, 2010). El hombre, según esta teoría, es como una máquina y un ser aislado.

El enfoque psicológico busca facilitar la comunicación, en la cual incorpora la dimensión humana, está basado en las características que los seres humanos le impregnan a los procesos comunicativos, por ello tiene su sustento en las relaciones entre el comportamiento y el conocimiento. Hay elementos persuasivos en este enfoque y se le confiere reconocimiento al receptor, el cual tiene la oportunidad de definir las informaciones e interiorizarlas según sus juicios, criterios y percepciones. Incorpora la idea del sujeto productivo como ser social, la comunicación ascendente, descendente y lateral para incentivar la creatividad y la productividad (Félix, 2014).

Por su parte, el enfoque sistémico enfatiza sus postulados en el importante papel que juega la comunicación en el desarrollo y funcionamiento de la organización. La comunicación contribuye, desde esta perspectiva, a integrar y sostener a la empresa como un sistema, es decir, como un todo funcional. Este enfoque critica las teorías mecanicistas, los enfoques estáticos y lineales de comunicación organizacional. Están presentes muchos tipos de mensajes (técnico-profesionales, organizativo-coordinadores, político-motivacionales, resultados de la empresa y, ético-morales), flujos comunicativos (ascendentes, descendentes y horizontales) y canales (tanto formales como informales).

El enfoque simbólico interpretativo integra algunos aspectos del enfoque sistémico, pero destaca los valores culturales y su influencia en los procesos comunicativos de las organizaciones. Muestra la importancia tanto del emisor como del

receptor en el intercambio de roles. Los procesos de percepción de los individuos están dados por su interacción e intercambio con el entorno y con los procesos culturales que coexisten en la organización.

En general todos estos enfoques comunicativos hacen énfasis en la importancia que tiene la comunicación al interior de las organizaciones con las diferencias que pueden tener. En todos los casos destacan el hecho de que la comunicación es sin duda, una variable que va a influir en las actividades de la organización, sea a nivel productivo o en la generación de un ambiente laboral saludable

### **2.2.2 Hacia una definición de la Comunicación en las organizaciones**

El estudio de la comunicación en las organizaciones se ha convertido en un tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación. La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Antes de definirla y entrar a este ámbito hay que conocer dos conceptos preliminares: el dato y la información. El dato según Chiavenato (2005) es “un registro o anotación respecto a un hecho o un caso determinado” y aclara que los datos en sí carecen de sentido o significado, pues son sólo un grupo de signos no aleatorios que representan cantidades, acciones, cosas, etc. En cambio, cuando un conjunto de datos tiene significado, entonces tenemos información. Con base en estos dos conceptos se puede ahora hablar de la comunicación.

La palabra comunicación viene del latín, *communis*, que significa “hacer común”. El comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor.

Álvarez, (2008) indica que la comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etcétera, a través de palabras, imágenes, figuras, gráficos, etc.

Es decir, la comunicación es producida para dar a conocer a otras personas las emociones, sentimientos, formas de pensar, etc. codificadas a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan la fácil comprensión de la información que se ha enviado por los diferentes canales. Desde este punto de vista la comunicación es mucho más que enviar o recibir mensajes, se trata de que todas las personas que forman parte del proceso puedan entender e involucrarse en la información que circula.

Las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre está y la organización se produce un proceso de retroalimentación o feedback. La comunicación, por tanto, tiene un valor estratégico enorme, ya que gracias a ella la organización puede alcanzar los objetivos empresariales trazados.

Bajo estas consideraciones es que se puede afirmar que la comunicación y su importancia están fuera de toda duda, en la medida de que es una herramienta estratégica puesto que define las relaciones internas y externas de la organización dándole un sentido para el cliente externo y una identidad y compromiso para el cliente interno.

Para Rodríguez (2001), “la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados” (p. 120), lo que permite determinar que las personas que participan en la comunicación deben estar familiarizados con lo que se comunica. Tal vez esto le lleva a señalar a Botan y Hazleton (2006), que “sin un mutuo entendimiento del significado de las palabras y símbolos, la comunicación se ve limitada y en ocasiones no sucede” (p.19).

Pero Martínez de Velasco y Nosnik (2006), amplían el concepto de Álvarez (2008), afirmando que la comunicación es “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta” (p. 12), esto es el llamado *Feed Back* o retroalimentación.

Para Koontz y Weihrich (2004), la comunicación en el marco empresarial es “la fuerza que une a las personas, y es precisamente a través de ella que se puede llegar a un punto de vista común, comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines organizacionales”, (p. 224).

En esta definición se establece un contacto entre ambas personas por medio de las ideas, hechos o conductas, buscando una reacción con la otra persona de lo que se ha emitido. Sin embargo, es necesario indicar que en lo que se refiere a la comunicación organizacional se lleva a cabo dentro de una empresa, que de acuerdo a lo, propuesto por Marín, (2007), es “un grupo organizado, de duración más o menos larga, que generará un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio” (p. 1).

Chiavenato (2005) las explica como “un sistema racional de cooperación” (p. 28), en la medida de que cada persona que forma parte de la organización tienen siempre la intención de cooperar entre sí, de manera tal que se pueda lograr los objetivos organizacionales y que de ninguna manera se pueden alcanzar fuera del grupo. De aquí el valor de cada individuo al formar parte de una. Organización. Para Koontz y Donell (2007) la comunicación en la empresa “es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común, comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines organizacionales” (p. 120).

### **2.2.3 Comunicación organizacional**

La Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la

organización y juega un papel central en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Por esta razón las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- ✓ La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- ✓ La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- ✓ La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación organizacional interna debe entonces convertirse en un elemento decisivo con el que toda empresa busca crear lazos con los empleados y hacer circular la información a nivel interno de la organización, bien sea de forma descendente (de las directivas a sus empleados) nutriendo el buen funcionamiento de las actividades; o ascendente, donde los empleados logran desarrollar gran sentido de pertenencia e identificación con la compañía.

Lo importante es verificar si esas comunicaciones logran su verdadero cometido, la forma como se están llevando a cabo y la efectividad que han logrado hasta ahora, esto es, con la creación de una propuesta de comunicación interna que no sólo mejore el flujo informacional en la organización, sino que a su vez, motive, mejore las relaciones y los elementos de comunicación manejados por la empresa incidiendo por supuesto, en la productividad.

No obstante lo anterior, los beneficios de una adecuada gestión de comunicación interna no son tan frecuentes al interior de las organizaciones. Paradójicamente, esto se debe a que la comunicación es una facultad inherente a la condición de cada individuo; sin embargo, la comunicación interna de una organización precisa de una estructura adecuada que debe ser liderada y orientada conforme a un objetivo preciso.

Por otra parte, es importante también no pasar por alto que la comunicación interna está dirigida a los clientes internos, es decir a cada uno de los trabajadores de la organización, por tanto ésta surge como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías por motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

De acuerdo a lo señalado hasta este momento, la comunicación interna en las organizaciones puede definirse según su grado de formalidad (informal o formal) o, según el sentido adoptado (horizontal o vertical, ascendente o descendente). De otra parte, también puede ser clasificada la comunicación interna de las organizaciones en ascendente, descendente y oblicua o transversal.

Barba Guzmán y Cabrera Parra (2003), dicen que la comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general.

#### **2.2.4 Funciones de la Comunicación organizacional**

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo o empresa desarrolladas por Scott y Michel: control, motivación, expresión emocional e información, (citado por Robbins 2004):

1. **Control:** la comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. En este aspecto, es resaltante el control establecido por la jerarquía de la autoridad, es decir, el cargo es sumamente importante dentro de una organización. Además, existe también un control del comportamiento de los empleados en la empresa, el cual puede estar bajo un manual de comportamiento y/o vestimenta, o pueden ser simplemente normas establecidas dentro del clima organizacional.
2. **Motivación:** Se fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo está haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es óptimo. En este sentido, el reforzamiento de metas y la retroalimentación requieren indudablemente de comunicación.
3. **Expresión de emociones:** También el trabajo puede ser una fuente, incluso principal, de trato social. Por lo tanto, la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, esto se traduce en una vía de escape para la expresión emocional de sentimientos y satisfacción de necesidades sociales.
4. **Información:** En este caso se facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

### **2.2.5 Tipos de Comunicación organizacional**

El factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; por ello se plantea la siguiente clasificación:

- Comunicación ascendente: Se lleva a cabo desde abajo hacia arriba en la jerarquía, es decir, de los empleados a los directivos, su principal objetivo es reportar las novedades o resultados relacionados con los trabajos desarrollados.
- Comunicación descendente: Se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía, es decir de los directivos a los empleados, su principal objetivo es dar instrucciones sobre las tareas que deben desarrollarse en el trabajo.
- Comunicación transversal: Se realiza en los diferentes sentidos y escalas jerárquicas de la organización, su principal objetivo es la integración de todo el personal.

Así mismo la comunicación organizacional interna puede estar clasificada de otras maneras por ejemplo la que propone Vértice, (2008):

1. Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
2. Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
3. Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
4. Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

5. Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también “bolas”.

### **2.2.6 Importancia de la comunicación organizacional**

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

La comunicación puede mejorar los errores y de esta forma mejorar el camino hacia el éxito, si no hay calidad en la comunicación, es probable que los resultados no sean los deseados, de igual forma si existe una deficiente comunicación se pueden ir agravando los problemas mientras más se discuten, de esta forma se fomentarían los malos entendidos y hasta podría generar cierto resentimiento cuando las personas no se comunican bien.

Es por eso que las empresas deberían estar interesadas en que sus empleados reciban información sobre el lugar que trabajan, ya sea en forma de boletines, tableros de anuncios, correos electrónicos, reuniones, conferencias, etc. Hay muchos recursos que mejoran la comunicación vertical (entre niveles) y horizontal (entre personas del mismo nivel). Una persona que no recibe información pertinente sobre el lugar donde trabaja pierde de vista los objetivos de la organización y de su propio trabajo. No es un asunto menor.

De acuerdo a lo señalado por Rojas Guzmán (2000), actualmente las organizaciones están inmersas en un proceso de transición, evidenciado en el paso de la producción de masas y de la economía de mercado a las sociedades del conocimiento, basadas en la información y en la comunicación. Este profundo cambio de paradigma afecta, por supuesto, todos los aspectos del funcionamiento organizacional.

La eficacia del funcionamiento organizacional estará directamente relacionada al buen o mal funcionamiento de los procesos básicos de la organización, siendo el proceso de comunicación interna uno de los más importantes. La efectividad del proceso de comunicación interna es importante por varios motivos, entre los que se cita: a) las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información; b) las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir aprovechar la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las instituciones; c) ocupan gran parte del tiempo, cuando el personal no está hablando con otros, en persona o por teléfono, tal vez esté redactando o dictando cartas o informes, o quizá leyendo los comunicados de este tipo que han sido enviados y d) sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

El proceso de comunicación interna en las organizaciones es un fenómeno muy complejo y, según se expresó anteriormente, una de las variables más importantes a gestionar por quienes conducen las organizaciones para poder cumplir de manera eficaz los objetivos de la misma.

Por ésta razón, a medida que evoluciona la Teoría General de la Administración, los directivos van otorgándole cada vez mayor importancia al proceso de comunicación interna hasta colocarlo a igual nivel que los procesos estratégicos de la organización. Es así, que la comunicación interna pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento; ya que mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación.

La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible (Álvarez, 2000).

### 2.2.7 El conocimiento

En las épocas actuales en las que el logro de ventajas competitivas es fundamental para el posicionamiento y desarrollo de las organizaciones en un mercado tan difícil y cambiante, resulta necesario tener claro la importancia que tiene el conocimiento en la gestión de las organizaciones, por lo que ha pasado a tener un rol de primer orden dentro de las mismas. El conocimiento es propio de los seres humanos, pero a pesar de crearse por los seres humanos no es necesariamente un bien exclusivo del individuo creador.

*Probst, Raub y Romhardt (2001), hacen énfasis en lo trascendente que es el conocimiento para la competitividad de las organizaciones, por lo que afirman que “el conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales” (p. 24).*

*Por su parte Vendrell (2001), considera que el conocimiento es de un valor inestimable, en tanto los seres humanos pueden hacer uso de él, para generar nuevas ideas, visiones e interpretaciones que puedan aplicar directamente al uso de la información y la toma de decisiones. Dicho planteamiento puede ampliarse al afirmar que el valor del conocimiento depende en gran medida de su utilidad y funcionalidad para el desarrollo de las actividades organizacionales. Davenport y Prusak (2001), consideran que:*

*“el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”, (p. 6).*

*Para Nonaka y Takeuchi, (1995), el conocimiento puede ser conceptualizado como “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (p. 63), bajo esta consideración el conocimiento es una creación humana y por lo tanto se puede administrar, regular, transformar, etc.*

Vertice, (2008)Rojas Guzmán (2000)Álvarez, 2000Probst, Raub y Romhardt (2001)Vendrell (2001)Davenport y Prusak (2001)Nonaka y Takeuchi, (1995)Andreu y Sieber (1999), consideran que el conocimiento tiene tres características que son fundamentales para que pueda ser considerado tal:

- a. Todo conocimiento existe solo en los seres humanos, quienes son los que lo interiorizan sobre la base de su propia experiencia y lo adscriben a su estructura cognitiva convencidos de su utilidad y significado.
- b. La utilización del conocimiento puede efectuarse indefinidamente sin que sufra menoscabo alguno como ocurre con productos de orden físico. El hecho de que pueda ser usado sucesivamente, le da claridad al sujeto para entender la utilidad o no del conocimiento.
- c. El conocimiento ha de servir de guía para la actividad diaria de los sujetos, en la medida de que siempre van a tener que decidir los caminos a tomar frente a los hechos que se le presentan en cada momento de su vida, de tal manera que puedan mejorar los resultados de sus acciones.

### **2.2.8 Gestión del conocimiento**

El proceso de globalización ha llevado a que las organizaciones se enfrenten a grandes retos que deben resolver, pues se han producido una serie de cambios que han generado diversidad de situaciones críticas que es necesario dar solución. En los tiempos actuales las fronteras literalmente no existen y los niveles de competición alcanzan una dimensión mundial que generan nuevas necesidades, nuevos descubrimientos y más competitividad, entre otras cosas, por lo que se hace necesario enfrentarse a esta dinámica con un nuevo enfoque. Este nuevo enfoque, que ha originado un cambio de mentalidad en la cultura de las organizaciones se le ha llamado Gestión del Conocimiento.

A medida de que ha transcurrido el tiempo la Gestión del Conocimiento ha ido evolucionando progresivamente de manera tal que diversos autores lo han conceptualizado de formas diferentes. Así tenemos por ejemplo que Davenport y Prusack (2001), lo entienden como "el proceso sistemático de encontrar, relacionar, organizar, destilar y presentar la información de una manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de la organización" (p. 61). Por su parte Bueno (2000), lo define como "la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales..." (p. 312).

Por su parte Carrión (2005), manifiesta que la gestión del conocimiento es: "El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo" (p. 45.) y Canals (2003), la define como "la gestión del conocimiento comprende dos procesos fundamentales. Uno es la creación de conocimiento y el otro es la transmisión de conocimiento" (p. 53). Para Revilla y Pérez, (1998, "gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva", (p. 1).

Para Dordelly (2005), sostiene que es: "el proceso de gerenciar continuamente el conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos para desarrollar nuevas oportunidades" (p. 43) y Nonaka y Takeuchi (1995), considera que *"es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan"*, (p. 90).

De acuerdo a lo señalado anteriormente, se tendría que coincidir con Maté (1999), cuando afirma que "el propósito general de la Gestión del Conocimiento es

maximizar la efectividad y el retorno de la organización relacionados con los conocimientos de sus activos y renovarlos constantemente. Desde una perspectiva sistemática comprende cuatro áreas: 1) Funciones de gobierno: monitorizar y facilitar actividades relacionadas con los conocimientos. 2) Funciones de apoyo: establecer y actualizar la infraestructura de los conocimientos. 3) Funciones operativas: crear, renovar, construir y organizar activos de conocimientos. 4) Valorar los conocimientos: distribuir y aplicar efectivamente activos de conocimientos, (pp.55-56).

Como se puede observar no existe una sola definición de gestión del conocimiento pero, en general, y como se desprende de las definiciones citadas, la idea está relacionada con la captación y el uso del conocimiento de los individuos para que esté disponible como un recurso organizativo independiente. Desde este punto de vista la gestión del conocimiento podría definirse como un proceso continuo de identificación, registro, accesibilidad y transferencia al conocimiento de valor para la organización. Su objetivo radica en hacer productivo el conocimiento existente en la organización, conectando a la gente adecuada con la información adecuada mediante herramientas, procesos y sistemas apoyados en tecnologías de la información.

### **2.2.9 Dimensiones de la Gestión del Conocimiento**

Considerando que el instrumento que se utilizará en la presente investigación es el formulado por Pérez-Soltero (2011), las dimensiones de la gestión del conocimiento que serán analizadas a lo largo del presente estudio son aquellas que considera el mencionado instrumento. Ellas son:

- **Identificación/localización del conocimiento:** El conocimiento es inherente a la persona por tanto no se distingue fácilmente. En una organización se hace cada vez más importante conocer dónde está ese activo, a qué nivel se encuentra y quienes lo poseen, esto permite a las organizaciones conocer los vacíos de conocimiento existentes y trazarse estrategias para cubrirlos debido a que se conoce lo que se tiene y se carece y a su vez lo que conlleva a establecer cambios, pues hay que rediseñar estrategias y tomar acciones para que la

organización aprenda y pueda cubrir los vacíos de conocimiento existentes y trace estrategias eficaces de aprendizaje.

- **Adquisición/aprendizaje del conocimiento:** hace posible que las organizaciones adquieran los conocimientos que le son pertinentes para el desarrollo de sus funciones. La adquisición de conocimientos tiene relación con este proceso pues al localizar las lagunas de conocimientos se tiene dominio de cuáles son las debilidades en este sentido y hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y estrategias de formación o aprendizaje. Estos conocimientos pueden estar en posesión de entidades localizadas dentro o fuera de la organización. Las relaciones con clientes, proveedores, competidores y socios en proyectos presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento que no se aprovecha al máximo (Probst *et al.*, 2001).
  
- **Creación del conocimiento:** La creación de conocimiento se desarrolla continuamente y en todos los niveles de la organización y trae como consecuencia que se haga evidente la explicitación del conocimiento y se incrementen los procesos de innovación. La gestión del conocimiento guarda relación con este proceso puesto que es la materialización de haber identificado necesidades del entorno y que la organización puede cubrir por medio de mejores ofertas.
  
- **Diseminación/transferencia del conocimiento:** se lleva a cabo para distribuir los conocimientos individuales y organizacionales entre todos los individuos de la organización. La gestión del conocimiento tiene relación con este proceso ya que se identifican las habilidades y competencias de los miembros de una organización, ósea se sabe quién lo tiene y donde, y de ellas cuáles son las que hace falta compartir y con quien. Por ejemplo, en un departamento de contabilidad es necesario que un especialista comparta las habilidades que tiene en utilizar un determinado software, para la construcción de las nóminas, con los restantes miembros del departamento, no es imprescindible compartir este conocimiento por ejemplo con el departamento de mantenimiento. En el

desarrollo de este proceso también se identifican los espacios reales y potenciales para compartir conocimiento como son: las reuniones, el Chat, las conferencias, las tormentas de ideas, los forum, los talleres, las intranets, las fiestas, los aniversarios, los trabajos en grupos, los trabajos voluntarios, los trabajos con la comunidad, y de ellos la organización identifica cuales le son pertinentes para fomentar un ambiente de cooperación que propicie compartir los conocimientos. (Probst *et al.*, 2001).

- **Aplicación/utilización del conocimiento:** permite que los conocimientos que ya poseen los trabajadores de las organizaciones se utilicen en función de los objetivos de la misma. La gestión del conocimiento guarda relación con este proceso ya que al identificar los conocimientos existentes dentro de la organización, se pueden usar en nuevos productos y servicios, en el mejoramiento de las actividades y procesos, en aras de potenciar un mejor posicionamiento en el entorno. Las organizaciones por otra parte deben identificar y propiciar condiciones de trabajo más favorables en un ambiente de cooperación, de evaluación justa, de trabajo en equipo, de estímulos equitativos y colectivos, de asignación de recursos para que los trabajadores usen y sientan que sus conocimientos inciden en la eficiencia individual y colectiva.
  
- **Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento:** El almacenamiento de los conocimientos consiste en ubicarlos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que estos lo necesiten. Esto permite dejar anclado los conocimientos dentro la organización. La gestión del conocimiento se relaciona con este proceso debido a que al tener identificado y registrado donde y quien posee los conocimientos se pueden trazar estrategias para que este permanezca dentro de la organización. Se realiza además una selección y descarte de cuales conocimientos le son de vital importancia para la organización y que no se pueden perder y las vías y formas de retenerlos. Las organizaciones deben identificar los factores de riesgo que llevaran a la pérdida del conocimiento relevante y de ser así trazarse estrategias emergentes para retenerlo. (Peluffo, 2002).

- **Medición/valoración del conocimiento:** De la premisa que establece: "lo que no se mide no se puede gestionar", se desprende la necesidad de disponer de modelos de análisis y medición que operen en forma sistémica y que permitan articular las influencias que se producen entre los elementos en el proceso de gestión. La medición de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento constituye entonces un paso muy importante en el quehacer de las organizaciones. La aplicación de los modelos de medición de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en las organizaciones de conocimiento potencia el desarrollo y desenvolvimiento del sector de la información; permite valorar la eficacia de la gestión de su gestión y ordenar las diferentes actividades de la organización con una visión y una estrategia basada en la información.

### 2.3 Definición de Términos Básicos

- **Clima organizacional:** Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato 2011, p. 86)
- **Comunicación organizacional:** Es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades, (Capriotti 2009, p. 39).
- **Conocimiento:** Se refiere a la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos,

interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables, (Alavi y Leidner 2003, p.19).

- **Calidad:** Es el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás humanas apreciaciones inherentes o adquiridas por el objeto valorado, personas, producto, servicios, etc., que permiten distinguir las peculiaridades del objeto y su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie, (Maqueda y Llaguno 1995, p. 8).
- **Calidad Total:** Es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo, (Chiavenato 2002, p. 690).
- **Capacitación profesional:** Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, (Chiavenato 2007, p. 386).
- **Competencia laboral:** conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro, (Sagi-Vela 2004, p. 86).
- **Desempeño en el trabajo:** Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, (Palaci. 2005, p. 155).
- **Evaluación de desempeño:** Es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (Sastre y Aguilar 2003, p. 321).
- **Evaluación de competencias:** Proceso sistemático de obtener información objetiva y útil en la que apoyar un juicio de valor sobre el diseño, la ejecución y

los resultados de la formación con el fin de servir de base para la toma de decisiones pertinentes y para promover el conocimiento y comprensión de las razones de los éxitos y los fracasos de la formación. (Delgado et al., 2005, p. 38-39).

- **Gestión del conocimiento:** Es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan, (Nonaka y H. Takeuchi 1999, p. 90).
  
- **Gestión del Talento Humano:** es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, (Chiavenato 2002, p. 6).
  
- **Globalización:** Es el acelerado proceso de cambio que, a nivel mundial, se ha venido desarrollando en todos los ámbitos del quehacer humano, pero muy particularmente en lo referente a lo militar, lo económico, el comercio, las finanzas, la información, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, (Cerdas 1997, p. 27).
  
- **Recursos Humanos:** De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2011), se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

- **Selección de personal:** Para Chiavenato (2009), la selección de personal debe entenderse como aquel proceso de búsqueda entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

## **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1 Hipótesis de la Investigación**

#### **3.1.1 Hipótesis General**

- Existe una relación significativa entre la Comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

#### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

1. Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Ascendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.
2. Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Descendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.
3. Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Horizontal de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

## 3.2 Variables

### 3.2.1 Variable Independiente

- Comunicación Organizacional

Definición conceptual: Es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades, (Capriotti 2009, p. 39).

Definición operacional: Esta referida al conjunto de actividades de información que desarrollan las organizaciones mediante diversos canales de comunicación para mantener unificada a las diversas áreas y niveles laborales con el objetivo de optimizar sus resultados, y se medirá a través de instrumentos que tomaran como base los tipos de comunicación; ascendente, descendente y horizontal.

### 3.2.2 Variable dependiente

- Gestión del conocimiento

Definición conceptual: Es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan, (Nonaka y H. Takeuchi 1999, p. 90).

Definición operacional: Se refiere a la cantidad, tipo, niveles de conocimiento y su respectiva gestión que se desarrolla al interior de una institución y se medirá a través de instrumentos que tomaran como base las formas de adquisición del conocimiento, su almacenamiento, distribución y circulación.

### 3.2.3 Operacionalización de las Variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Comunicación	Es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma	Comunicación Ascendente	Atiende y escucha opiniones, obtención de información
		Comunicación Descendente	Brindar información, Instrucciones, opiniones

<b>Organizacio nal</b>	consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización.	Comunicación Horizontal	Dialogo, trabajo en grupo, intercambio de información
<b>Gestión del Conocimien to</b>	Es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan	Identificación/localización del conocimiento	Análisis y descripción del entorno del conocimiento de una empresa, mapas, directorios
		Adquisición/aprendizaje del conocimiento	Espontánea, no planificado metódica, sistemática e intencional
		Creación de conocimiento	Generación, capacitación y optimización del conocimiento,
		Diseminación/transferencia del conocimiento	Distribuir, proporcionar, colocar a disposición el conocimiento
		Aplicación/utilización del conocimiento	Usar, aplicar de manera productiva el conocimiento, retos de aprendizaje
		Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento	Codificación del conocimiento, transferir el conocimiento tácito a explícito y almacenarlo
		Medición/valoración del conocimiento	Evaluación periódica, aporte al desarrollo, cumplimiento de los objetivos de conocimiento

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Enfoque de investigación**

El enfoque utilizado en la presente investigación es el cuantitativo en tanto su propósito es recoger y analizar datos cuantitativos sobre las variables en estudio a fin de probar las hipótesis planteadas (Hernández, et al, 2014). Por su parte Gómez (2006 p. 121), considera que de acuerdo al enfoque cuantitativo la recolección de datos tiene como propósito la medición de la variable. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo si deseamos medir la violencia (concepto) en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. (los referentes empíricos).

### **4.1 Tipo y Nivel de Investigación**

#### **4.1.1 Tipo de Investigación**

De acuerdo a Zorrilla, S. (2007), la presente investigación es de tipo básica en tanto su finalidad es producir nuevos conocimientos para ampliar y profundizar las teorías sociales; no está dirigida al tratamiento inmediato de un hecho concreto, ni a resolver una interrogante fáctica, sino que

únicamente es una investigación para profundizar la información sobre las relaciones económicas y sociales que se producen en el seno de la sociedad.

#### **4.1.2 Nivel de Investigación**

Se trata de una investigación correlacional, lo que implica que no se va a manipular variable alguna, por lo que sus resultados van a responder estrictamente a la población objeto de estudio.

### **4.2 Métodos y Diseño de Investigación**

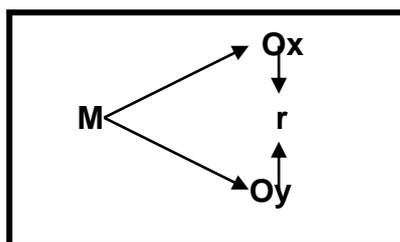
#### **4.2.1 Método**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el método que corresponde a la siguiente investigación es el método descriptivo debido a que *“los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*, (p. 92), por lo cual estos estudios pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

#### **4.2.2 Diseño**

Para la selección del diseño de investigación se ha utilizado como base el libro de Hernández, Fernández y Baptista (2014) titulado “Metodología de la Investigación” Según estos autores el diseño adecuado para esta investigación es no experimental correlacional.

Su diagrama representativo es el siguiente:



En el esquema:

**M** = Muestra de investigación

**Ox, Oy** = Observaciones de las variables

**r** = Relaciones entre variables

En nuestro caso, pretendemos relacionar la Comunicación organizacional con la gestión del conocimiento en una muestra de docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

### 4.3 Población y Muestra de la Investigación

#### 4.3.1 Población

La población está constituida por la totalidad de los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao, que en general suman 106.

#### 4.3.2 Muestra

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño de la muestra es no probabilístico de tipo intencionado. De la citada población no se seleccionó una muestra específica sino que se tomó al total de la población por lo que se trabajó con una muestra total, conocida también como muestra censal.

## DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

**Tabla 1**

*Composición de la muestra por Sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	55	51,9
<b>Femenino</b>	51	48,1
<b>Total</b>	106	100,0

Como se puede apreciar en la Tabla 1, los docentes varones son 55 lo que representa el 51,9% de la muestra y las docentes mujeres son 51 lo que representa el 48,1% de la muestra total.

**Tabla 2**

*Composición de la muestra por Categoría Docente*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Principal</b>	10	9,9
<b>Asociado</b>	39	36,5
<b>Auxiliar</b>	57	53,6
<b>Total</b>	106	100,0

Tal como se puede apreciar en la Tabla 2, el número de docentes de la categoría Principal es de 10, mientras que los Asociados son de 39 y los Auxiliares son de 57 docentes.

**Tabla 3**

*Composición de la muestra por Rango de Edad*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>25 – 29</b>	8	7,7
<b>30 – 34</b>	10	9,9
<b>35 – 39</b>	9	9,4
<b>40 – 44</b>	8	7,2

<b>45 – 49</b>	9	8,3
<b>50 – 54</b>	13	12,2
<b>55 – 59</b>	13	12,2
<b>60 – 64</b>	18	16,6
<b>65 a +</b>	18	16,6
<b>Total</b>	106	100,0

Tal como se puede apreciar en la Tabla 3, el número de sujetos de la muestra que se encuentran en los rangos de edad de 25 a 29 años es de 8, de 30 a 34 años es de 10, los de 35 a 39 años es de 9, los de 40 a 44 años es de 8, los de 45 a 49 años es de 9, los de 50 a 54 años es de 13, los de 55 a 59 años es de 13, los de 60 a 64 años es de 18 y los de 65 a más años es de 18.

**Tabla 4**

*Composición de la muestra por Condición laboral*

<b>Condición</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nombrado</b>	65	61,3
<b>Contratado</b>	41	38,7
<b>Total</b>	106	100,0

Tal como se puede apreciar en la Tabla 4, el número de docentes que están en condición de nombrados es de 65, mientras que los contratados es de 41.

**Tabla 5**

*Composición de la muestra por Rango de Tiempo de servicios*

<b>Años de servicio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1 – 5</b>	22	21,0
<b>6 – 10</b>	16	14,9
<b>11 – 15</b>	5	5,0
<b>16 – 20</b>	10	9,4
<b>21 – 25</b>	12	11,0

<b>26 – 30</b>	14	12,7
<b>31 – 35</b>	16	15,5
<b>36 a +</b>	11	10,5
<b>Total</b>	106	100,0

---

En la tabla N° 6 se puede apreciar que en la muestra el número de docentes que oscilan entre 1 a 5 años de servicio es de 22, 6 a 10 años es de 16, de 11 a 15 años es de 5, de 16 a 20 años es de 10, de 21 a 25 años es de 12, los de 26 a 30 años es de 14, los de 31 a 35 años es de 16 y los de 36 años a más es de 11.

#### **4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

##### **4.4.1 Técnicas**

En el presente trabajo de tesis se utilizaron diferentes técnicas como el análisis bibliográfico, las cuales fueron aplicados durante todo el proceso de investigación, así como el fichaje, que se utilizó en la recolección de información primaria y secundaria con propósitos de redacción del marco teórico, también se utilizó la encuesta que se tomó como la principal fuente de recopilación de datos.

##### **4.4.2 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

#### **Cuestionario de Comunicación Organizacional**

##### **Ficha Técnica**

Autor	: Karen Cortez y Manuel Torres
Procedencia	: Universidad Nacional Federico Villarreal
Año	: 2011
Versión	: Original en idioma Español.
Edad de aplicación	: de 18 años en adelante.

Administración : colectiva

Duración : Aproximadamente 15 minutos.

Descripción de la prueba: Se trata de tres escalas independientes, Comunicación ascendente, Comunicación descendente y Comunicación horizontal, que evalúan el proceso de comunicación que se establece en una organización. La prueba está compuesta por un total de 15 ítems, los cuales se presentan en una escala de 1 a 5 de la siguiente manera:

Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

## **Inventario de Gestión del Conocimiento**

### **Ficha Técnica**

Nombre : Inventario de Gestión del Conocimiento

Autor : Alonso Pérez-Soltero

Año : 2011

Procedencia : Universidad de Sonora, México

Administración : Individual o Colectiva

Duración : Sin tiempo limitado. Aproximadamente 25 minutos.

Significación : Se trata de siete grandes escalas independientes (Identificación/localización del conocimiento, Adquisición/aprendizaje del conocimiento, Creación del conocimiento, Diseminación/transferencia del conocimiento, Aplicación/utilización del conocimiento, Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento y Medición/valoración del conocimiento) que evalúan la gestión del conocimiento que se produce regularmente en una institución, tanto a nivel de adquisición y transferencia de la información como de la facilitación de la misma.

#### 4.4.3 Validez y Confiabilidad

En la medida de que se debía asegurar que los datos recolectados correspondiesen a la realidad, es que se optó por realizar los análisis estadísticos que correspondían a fin de asegurar a validez y confiabilidad de los instrumentos. Los resultados encontrados son los siguientes:

**Tabla 6**

**Análisis generalizado de la Confiabilidad del cuestionario de Comunicación Organizacional**

Variable	Media	D. E.	r <sub>ite</sub>
C. Ascendente	16,91	4,07	0,82*
C. Descendente	18,77	3,86	0,84*
C. Horizontal	19,01	4,04	0,77*

**Alfa de Cronbach = 0,91 \***

\*\*\*  $p < 0,05$

N = 106

Los resultados del análisis generalizado de la confiabilidad del cuestionario de Comunicación Organizacional, incluyendo las áreas como si fueran ítems, permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0,91, lo que

permite concluir que el cuestionario de Comunicación Organizacional presenta confiabilidad.

**Tabla 7**

**Análisis de la Validez de Constructo del Cuestionario de Comunicación Organizacional**

Área	M	D. E.	Factor
C. Ascendente	16,91	4,07	0,85
C. Descendente	18,77	3,86	0,87

<b>C. Horizontal</b>	19,01	4,04	0,81
<b>Varianza Explicada</b>			84,51%

**Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,75**

**Test de Esfericidad de Bartlett = 210,851\*\*\***

---

\*\*\*  $p < ,001$

N = 106

Los resultados presentados muestran que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,75 que puede considerarse como adecuado, mientras que el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor que es significativo, lo que nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son lo suficiente elevados como para continuar con el análisis factorial. Se aprecia que existe un solo factor que explica el 84,51% de la varianza total. Estos hallazgos nos indican que el cuestionario de Comunicación Organizacional presenta validez de constructo.

**Tabla 8**

*Análisis generalizado de la Confiabilidad del Inventario de Gestión del Conocimiento*

<b>Dimensiones</b>	<b>M</b>	<b>D.E.</b>	<b><math>r_{itc}</math></b>
<b>Identificación/localización del conocimiento</b>	18,33	2,31	0,54*
<b>Adquisición/aprendizaje del conocimiento</b>	17,60	2,56	0,47*
<b>Creación de conocimiento</b>	18,27	2,31	0,53*
<b>Diseminación/transferencia del conocimiento</b>	17,57	2,39	0,68*
<b>Aplicación/utilización del conocimiento</b>	18,24	1,98	0,69*
<b>Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento</b>	18,45	2,16	0,58*
<b>Medición/valoración del conocimiento</b>	17,65	2,19	0,65*

**conocimiento**

**Alfa de Cronbach = 0,84\***

\*  $p < ,05$   
N = 106

La Tabla 8 nos muestra que las correlaciones ítem-test corregidas (ritc), alcanzan valores que están por encima de 0,20, lo que deja claramente establecido que las sub escalas que componen la prueba, son consistentes entre sí. El análisis de toda la prueba efectuado con el estadístico Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,84, el cual puede considerarse como alto, lo que garantiza la confiabilidad del instrumento.

**Tabla 9**

*Análisis de la Validez de Constructo del Inventario de Gestión del Conocimiento*

<b>Dimensiones</b>	<b>M</b>	<b>D.E.</b>	<b>Factor</b>
<b>Identificación/localización del conocimiento</b>	18,33	2,31	0,69
<b>Adquisición/aprendizaje del conocimiento</b>	17,60	2,56	0,60
<b>Creación de conocimiento</b>	18,27	2,31	0,66
<b>Diseminación/transferencia del conocimiento</b>	17,57	2,39	0,80
<b>Aplicación/utilización del conocimiento</b>	18,24	1,98	0,80
<b>Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento</b>	18,45	2,16	0,71
<b>Medición/valoración del conocimiento</b>	17,65	2,19	0,77
<b>Varianza Explicada</b>			71,86%

**Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,82**

**Test de Esfericidad de Bartlett = 285,216\*\*\***

\*\*\*  $p < ,001$   
N = 106

Los resultados presentados muestran que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,82 que puede considerarse como adecuado, mientras que el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor que es significativo, lo que nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son lo suficiente elevados como para continuar con el análisis factorial. Se aprecia que existe un solo factor que explica el 71,86% de la varianza total. Estos hallazgos nos indican que la prueba de gestión del conocimiento presenta validez de constructo.

#### 4.4.4 Procesamiento y análisis de datos

Luego de aplicadas las pruebas de evaluación, los datos fueron llevados a una base de datos que existe en el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 24 para proceder a la realización de los análisis estadísticos respectivos. Los estadísticos que se emplearon teniendo en cuenta las características de la muestra y el nivel de las variables fueron los siguientes:

**Media aritmética:** Es una medida de tendencia central que permite determinar el promedio de los puntajes obtenidos. Es el resultado de la suma de las calificaciones, divididas entre el número de personas que responden.

$$X = \frac{\sum \bar{x}}{N}$$

**Coefficiente de correlación de Spearman:** En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho), es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = coeficiente de correlación de Spearman

$D^2$  = Cuadrado de las diferencias entre X e Y

N = número de parejas

Esta fórmula es una definición alternativa, muy cómoda, de la correlación de Spearman.

El coeficiente de correlación de Spearman suele designarse con la letra griega Rho.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

#### **4.4.5 Ética en la Investigación**

En general se puede decir que no existe ningún riesgo en la realización del estudio, puesto que el mismo consiste en la recolección de la información a partir de la aplicación de dos instrumentos a los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad nacional del Callao que asisten regularmente a su centro de labores. Sin embargo, en atención a las consideraciones éticas que se deben observar en estos casos, se procedió a proporcionarles a los docentes toda la información respecto de la investigación a realizar, garantizándoles la confidencialidad de los datos personales de cada uno de ellos, por esta razón es que en este estudio no se proporciona información al respecto.

Con total conocimiento de lo realizado en la investigación y las garantías proporcionadas, se les solicitó a los docentes la firma del consentimiento informado respectivo.

## CAPÍTULO V: RESULTADOS

### 5. Análisis de normalidad

**Tabla 10**

*Resultados del análisis estadístico del Kolmogorov-Smirnov de la comunicación organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>M</b>	<b>D.E.</b>	<b>K-SZ</b>	<b>Sig.</b>
<b>C. Ascendente</b>	16,91	4,07	,112	,002
<b>C. Descendente</b>	18,77	3,86	,124	,000
<b>C. Horizontal</b>	19,01	4,04	,115	,002

**N = 106**

Los resultados presentados en la Tabla 10, indican que las distribuciones de los puntajes de las áreas de la prueba de comunicación organizacional presentan estadísticos K-S Z que son estadísticamente significativos, por lo que podemos concluir que no presentan una adecuada aproximación a la curva normal. Es por ello que se pueden utilizar contrastes estadísticos no paramétricos en el análisis de los datos de la investigación (Siegel y Castellan, 1995), que fue finalmente lo que se tuvo que utilizar en esta investigación.

**Tabla 11**

*Resultados del análisis estadístico del Kolmogorov-Smirnov de la gestión del conocimiento*

<b>Dimensiones</b>	<b>M</b>	<b>D.E.</b>	<b>K-SZ</b>	<b>Sig.</b>
<b>Identificación/localización del conocimiento</b>	18,33	2,31	,113	,002
<b>Adquisición/aprendizaje del conocimiento</b>	17,60	2,56	,115	,002
<b>Creación de conocimiento</b>	18,27	2,31	,133	,000
<b>Diseminación/transferencia del conocimiento</b>	17,57	2,39	,106	,005
<b>Aplicación/utilización del conocimiento</b>	18,24	1,98	,155	,001
<b>Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento</b>	18,45	2,16	,132	,000
<b>Medición/valoración del conocimiento</b>	17,65	2,19	,165	,000

**N = 106**

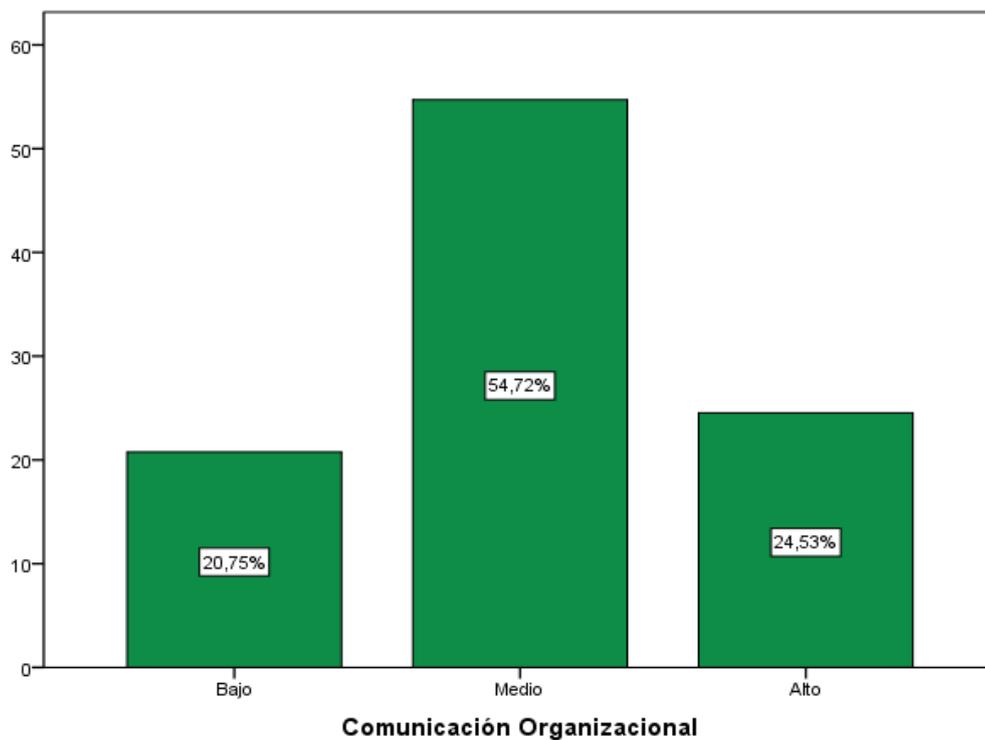
Como se puede observar en la Tabla 11, los resultados muestran que los puntajes logrados en cada una de las dimensiones que conforman la gestión del conocimiento, alcanzan estadísticos de Kolmogorov-Smirnov, que son estadísticamente significativos, lo que demuestra que no están adecuadas a la curva normal. En este sentido es que se deben utilizar estadísticos no paramétricos para procesar los datos recolectados en el proceso de la investigación (Siegel y Castellan, 1995), que fue finalmente lo que se tuvo que utilizar en esta investigación.

## 5.1 Análisis Descriptivos

**Tabla 12**

*Niveles de Comunicación Organizacional*

Niveles	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	22	20,8
Medio	58	54,7
Alto	26	24,5
Total	106	100,0



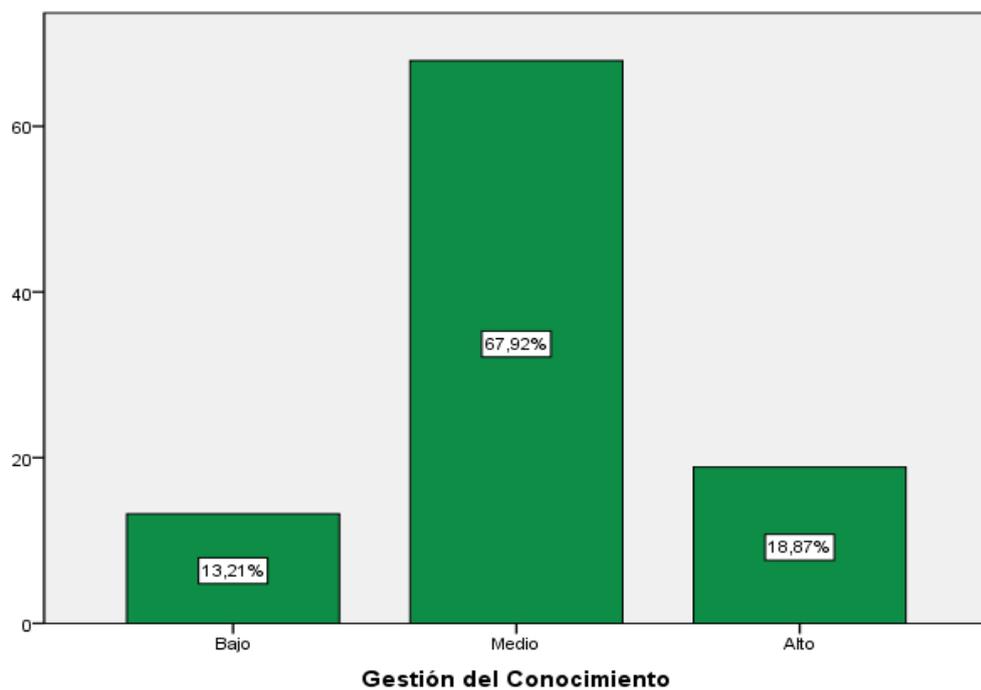
**Figura 1.** *Niveles de comunicación organizacional en los docentes de la muestra*

Tal como se puede apreciar en la presente tabla 10 y figura 1, los resultados nos muestran que los niveles de comunicación organizacional de los docentes, se ubican mayoritariamente en un nivel medio, 54,7%, más atrás se encuentran el nivel alto con el 24,5% y luego el nivel bajo con el 20,8%.

**Tabla 13**

*Niveles de Gestión del conocimiento*

Niveles	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	14	13,2
Medio	72	67,9
Alto	20	18,9
Total	106	100,0



**Figura 2.** Niveles de gestión del conocimiento en los docentes de la muestra

Tal como se puede apreciar en la presente tabla 11 y figura 2, los resultados nos muestran que los niveles de gestión del conocimiento de los docentes, se ubican mayoritariamente en un nivel medio, 67,9%, más atrás se encuentran el nivel alto con el 18,9% y luego el nivel bajo con el 13,2%.

## 5.2 Análisis Inferencial

**Hi:** Existe una relación significativa entre la Comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

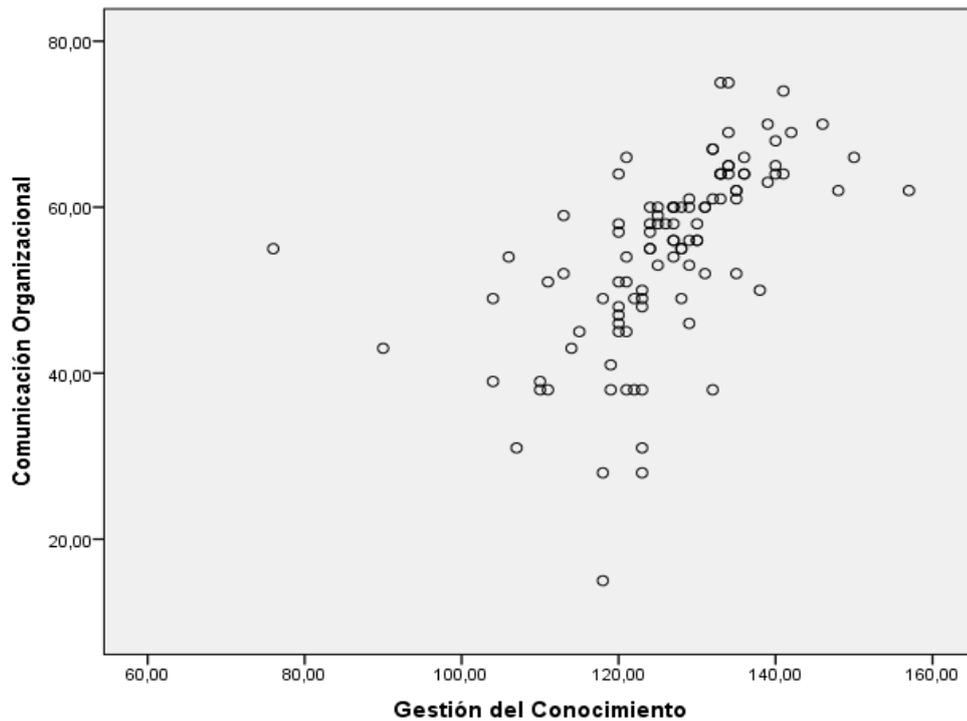
**Tabla 14**

*Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento*

Variables	Gestión del conocimiento
Comunicación organizacional	0,75***

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

N = 106



**Figura 3.** Correlación entre comunicación organizacional y gestión del conocimiento

Los resultados presentados en la Tabla 12 y la figura 3, nos indican que existen correlaciones significativas entre las variables en estudio ( $r = 0,75$ ), por lo que se puede dar por aceptada la hipótesis general de investigación. Estos resultados no hacen sino confirmar la importancia que tiene la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento puesto que a través de ella se establece un canal en el que los actores

laborales, jefes y subordinados, puedan establecer niveles importantes de comunicación que permita la comprensión de lo que se quiera transmitir y al mismo tiempo generar nuevas formas de conocimiento que pueda ser importante para la institución.

**Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Ascendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.**

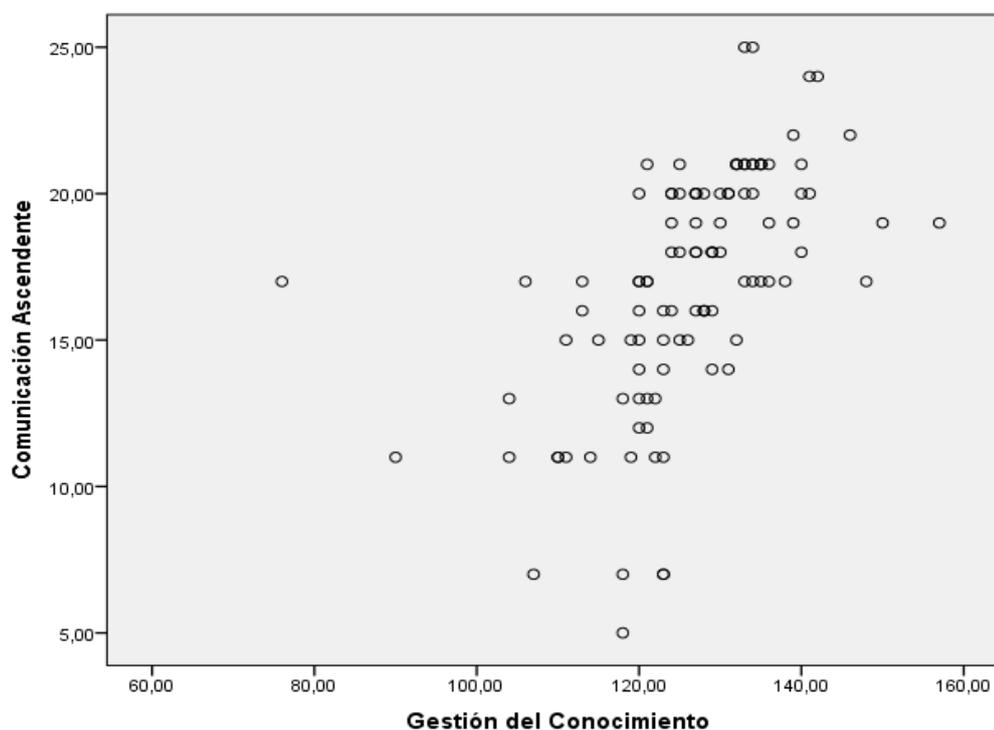
**Tabla 15**

*Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión comunicación ascendente de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento*

Variables	Gestión del conocimiento
Comunicación ascendente	0,69***

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

N = 106



**Figura 4.** *Correlación entre comunicación ascendente y gestión del conocimiento*

Los resultados presentados en la Tabla 13 y la figura 4, nos indican que existen correlaciones significativas entre las variables en estudio ( $r = 0,69$ ), por lo que se puede dar por aceptada la primera hipótesis específica de investigación.

**Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Descendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.**

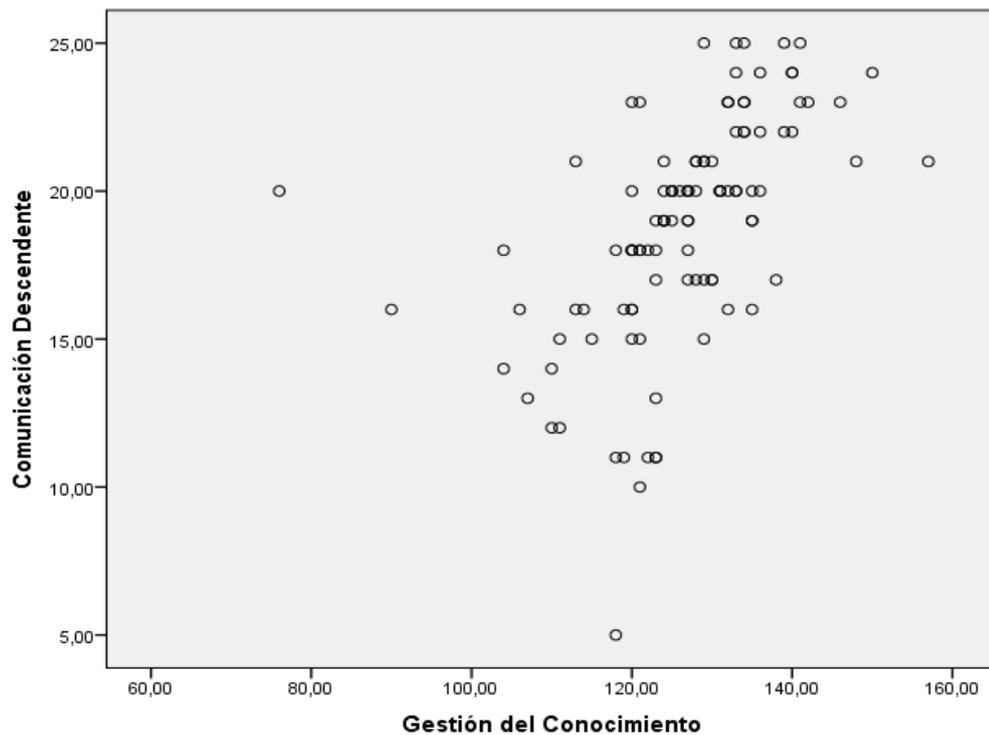
**Tabla 16**

*Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión comunicación descendente de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento*

Variables	Gestión del conocimiento
Comunicación descendente	0,68***

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

N = 106



**Figura 5.** *Correlación entre comunicación descendente y gestión del conocimiento*

Los resultados presentados en la Tabla 14 y la figura 5, nos indican que existen correlaciones significativas entre las variables en estudio ( $r = 0,68$ ), por lo que se puede dar por aceptada la segunda hipótesis específica de investigación.

**Hi:** Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Horizontal de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

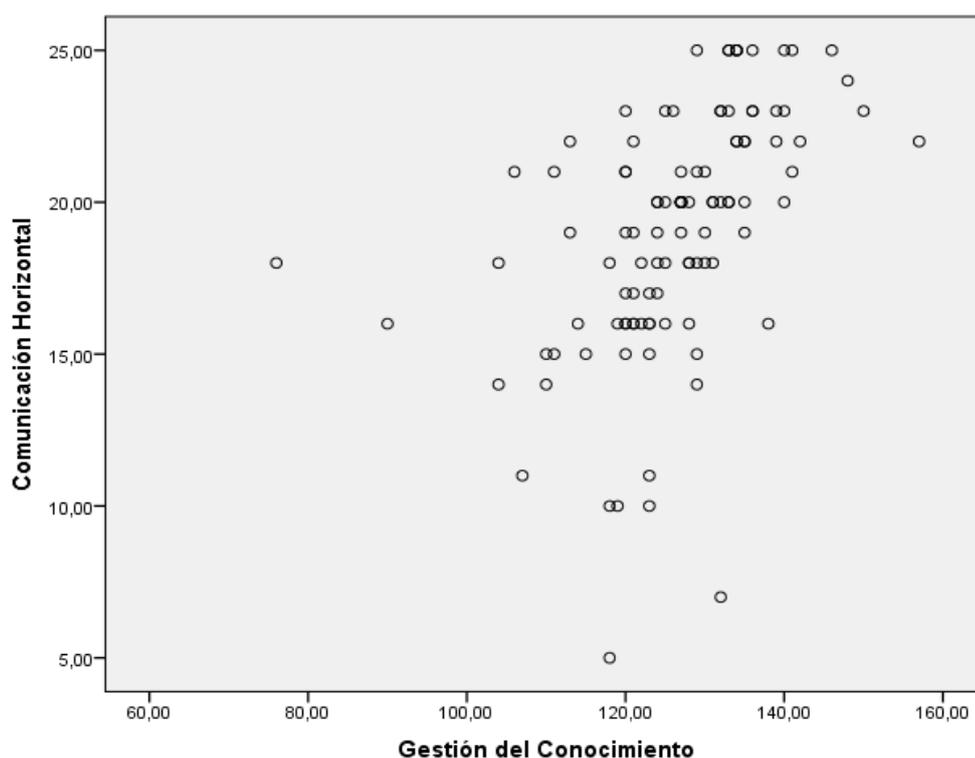
**Tabla 17**

*Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión comunicación horizontal de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento*

Variables	Gestión del conocimiento
Comunicación horizontal	0,63***

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

N = 106



**Figura 6.** Correlación entre comunicación horizontal y gestión del conocimiento

Los resultados presentados en la Tabla 15 y la figura 6, nos indican que existen correlaciones significativas entre las variables en estudio ( $r = 0,63$ ), por lo que se puede dar por aceptada la tercera hipótesis específica de investigación.

### 5.3 Discusión de los Resultados

Llevar adelante un proceso de investigación requiere el cumplimiento de un conjunto de requerimientos técnicos que aseguren la validez interna de esta investigación. Uno de estos requerimientos es garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos, por lo que se debieron efectuar los análisis estadísticos correspondientes a fin de determinar si los instrumentos cumplen con estos requerimientos. Para el caso de la confiabilidad se utilizó el estadístico alfa de cronbach, el mismo que índico, que en el caso del inventario -----de comunicación organizacional, el valor alcanzado fue de 0,91 el que sin duda es bastante bueno en este aspecto. En lo que se refiere al inventario de gestión del conocimiento, el alfa de cronbach dio un valor de 0,84, el cual es también bastante bueno.

Respecto de la validez de constructo (o construcción), el estadístico adecuado para este caso es el análisis factorial exploratorio y en términos específicos, el Kaiser-Meyer-Olkin. En lo que corresponde al inventario de comunicación organizacional, el KMO obtenido fue de 0,75 lo que garantiza la validez del instrumento. En lo que se refiere al inventario de gestión del conocimiento el KMO obtenido fue de 0,82 lo que sin duda es un buen resultado que igualmente garantiza la validez del instrumento. Como se puede advertir los resultados obtenidos con los análisis respectivos, garantizan que los dos instrumentos utilizados presentan adecuados valores que permiten asegurar su validez y confiabilidad.

Respecto de la hipótesis general planteada “Existe una relación significativa entre la Comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao”, los resultados obtenidos y que se expresan en la tabla 12, muestran que en efecto ambas variables están vinculadas significativamente. Este resultado ha permitido confirmar la hipótesis general planteada, lo que a su vez permite vincularlos con los resultados logrados por diferentes investigadores como Fernández, T. y Batista, L. (2016), Rojas, G. y Vera, M. (2016), Huamán, O. (2014), Huailani, S. (2014), Díaz, S. (2014), Pedraglio, D. (2013), Roca, S. (2012), quienes ponen de manifiesto la gran trascendencia que presenta en los

tiempos actuales, la comunicación organizacional y la vinculación que tiene con una serie de variables, entre ellas la gestión del conocimiento, en tanto este tipo de comunicación se ha convertido en una herramienta básica para el manejo de las relaciones laborales pues permite mantener informado a todo el personal y a su vez recibir toda la información de los requerimientos y necesidades de ellos. Permite, a su vez, identificar los logros de los empleados y los propios avances de la organización en materia de producción o servicios y en todo aquello que se llama capital humano.

El capital humano viene a representar a todos aquellos recursos llamados intangibles y a partir de los cuales se van a generar los otros tipos de capital intelectual como los conocimientos, habilidades y valores de los trabajadores (Bontis, 1996). Su importancia radica en que su producción puede ser limitada y no siempre se pueden imitar, en la medida de que siempre serán resultado de las experiencias individuales y colectivas, basadas en sus decisiones, su personalidad y el contexto (Coff, 1997).

Desde este punto de vista es necesario resaltar la importancia del conocimiento en el mundo de hoy pues se ha convertido en el bien más atesorado que pueda tenerse. Es cierto según lo afirma, Minakato Arceo, (2009), que las organizaciones empresariales fueron las primeras en notar la importancia del conocimiento y su gestión, en tanto les permite lograr valores agregados que los ponen por delante de la competencia. El conocimiento se comparte entre los miembros de la organización en proceso de ida y regreso hasta que la organización y los propios individuos han incorporado estos conocimientos. Desde este punto de vista la información se convierte, a través de los individuos, en una importante ventaja competitiva para la organización y por supuesto lo ayuda grandemente en lograr un buen posicionamiento en el mercado.

En lo que respecta al mundo educativo, se tiene que todos los grupos académicos, son altamente generadores de conocimientos y realizan prácticas y rutinas propias de este tipo de gestión. Bajo esta perspectiva, educar debe significar creación y gestión del conocimiento, lo que a su vez conduce a la innovación. Esto implica que los actuales modelos educativos deben enfocarse hacia un nuevo paradigma que se adecúe además, a la sociedad de la información; estructurándose en red para cambiar así el sentido

estático del conocimiento por uno en continuo movimiento y pasando de un modelo de enseñanza para toda la vida, a uno de aprendizaje de por vida, lo que necesariamente lleva a un cambio en el accionar de los docentes.

En este proceso, Paños (1999) señala que un eficiente sistema de gestión del conocimiento tiene necesariamente que tener su inicio en las instituciones escolares y en ellas el papel de los docentes es fundamental pues deben claramente establecido como poder, no solo identificar sino también manejar el conocimiento, pues de esta manera van a poder darle un uso eficiente tanto para la institución en la que laboral como para los propios estudiantes.

## Conclusiones

1. Los resultados alcanzados nos indican que la Comunicación organizacional se relacionan significativamente con la gestión del conocimiento ( $r = 0,75$ ), en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.
2. Los resultados alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Comunicación Ascendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento ( $r = 69$ ), en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.
3. Los resultados alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Comunicación Descendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento ( $r = 68$ ), en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.
4. Los resultados alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Comunicación Horizontal de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento ( $r = 63$ ), en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.

## **Recomendaciones**

1. Los programas de capacitación son una necesidad impostergable en el mundo de hoy para promover y/o adecuarse a los cambios que se requieren al interior de las instituciones, es por eso que se plantea la realización permanente de cursos, seminarios, talleres de sensibilización para promover la comunicación organizacional y que pueda derivar en un mayor desarrollo de la gestión y utilización del conocimiento.
2. Tomar los resultados de la presente investigación para trabajar aspectos relevantes de los tipos de investigación; como la comunicación ascendente, descendente y horizontal, que promueva el intercambio de información y conocimiento.
3. Es necesario desarrollar mayores investigaciones, tanto descriptivas como experimentales, cuantitativas o cualitativas, que permita una visión multilateral del problema planteado que permita contar con mayores datos, tanto empíricos como teóricos, que nos permitan un mayor análisis orientados al conocimiento, pero también al establecimiento de alternativas viables para lograr un camino más claro y preciso hacia el logro de la calidad de la educación en nuestro país.
4. Dar a conocer los resultados de la presente investigación a las autoridades de la Universidad, de tal manera que aprecien los resultados para posibles decisiones o cambios que se puedan realizar.
5. Sería muy importante que la Universidad Alas Peruanas, pueda hacer un gran esfuerzo que permita publicar las investigaciones y particularmente la presente tesis de tal manera que se pueda abrir un gran debate sobre los temas tratados en la perspectiva de encontrar diversas alternativas de solución.

## Referencias Bibliográficas

- Alavi, M. y Leidner, D. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios*, en *Sistemas de gestión del conocimiento*. Ed. Thompson Editores. España.
- Álvarez, H. (2000). *Principios de administración*. Córdoba, Eudecor SRL.
- Álvarez, A. (2008.). *La evolución de la comunicación*. Revista *Publica tu obra*, UNAM. Recuperado de la página <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040715111347.html>
- Andreu, R.; Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, 326: 63-72.
- Barba Guzmán, F., Cabrera Parra, J. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna para la Universidad de las Américas, Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo*. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/udl\\_a/tales/documentos/lad/barba\\_g\\_f/referencias.html](http://catarina.udlap.mx/udl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/referencias.html)
- Bueno, E. (2000). *Gestión del Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Club Intelec
- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000. Com.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección Libros de la empresa. Santiago.
- Carrión, J. (2005). *Introducción conceptual a la gestión del conocimiento*. Documento consultado en la URL <<http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Cerdas, R. (1997). *América Latina: globalización y democracia*. San José, Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO): Programa Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México. McGraw-hill/interamericana editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia. Ed. Mc Graw Hill.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación
- Delgado, A., Borge, R., García, J., Oliver, R. y Salomón, L. (2005). *Competencias y diseño de la evaluación continua y final en el espacio europeo de educación superior*. Barcelona: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo*. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Druker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Norma. Colombia.
- Dordelly, F. (2009). *Gerencia Estratégica*. Madrid. Muralla
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*. Vol. 19. N° Esp. Febrero (2014) 195-210
- Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*, México: Ed. Trillas.
- Fernández, T. y Batista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad*, 8 (4). pp. 22-31. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Flores, O. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense. Madrid.
- Gómez (2006)
- Hernández, R., Fernández, c. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Huamán, O. (2014). *Gestión del Conocimiento y Práctica Profesional Docente en docentes de la Red de aprendizaje N° 1 Comas*. Tesis Maestría. Universidad Nacional Federico Villarreal.

- Huaillani, S. (2014). *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*. Tesis de Maestría. Universidad nacional de San Marcos.
- Ingaruca, N. (2015). *Gestión del Conocimiento y Competencias profesionales de los docentes de la Academia de la Magistratura*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México. McGraw-Hill
- Koontz, H., y O'Donnell, C. (2007). *Administración*. México. McGraw-Hill
- López, S. (2005). Posibles escenarios mundiales de la Educación Superior. *Revista Horizontes*. Nro. 140. Perfiles Educativos. Vol. XXVII, núm. 109-110. PP. 140-165.
- Maqueda, J. y Llaguno, J. (1995). *Marketing estratégico para las empresas de servicio*. España: Ediciones Días Santos.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.
- Marín, B. (2007): *La Infografía digital. Un modelo de transmisión alternativa de conocimiento*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Maté, J.L. (1999). Perspectivas sobre la gestión del conocimiento. *Economía Industrial*, N° 326, pp. 51-61.
- Muñoz Zapata, D. E. & Valencia Rey, J. E. (2017). Roles de la Comunicación organizacional en la Gestión del Conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas. *Poliantea* N° 13, Vol. 24.
- Nomen, E. (2005). *Valor razonable de los activos intangibles*. Ediciones Deusto
- Nonaka, I (2000). *La empresa creadora de conocimiento* en: HBR. Gestión del conocimiento. Disponible: <http://amianyalma.diinoweb.com/files/Gestion>
- Nonaka Takeuchi (1995). *Modelo SECI. Un modelo unificado de la creación dinámica de conocimiento*. Descripción del Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi. Disponible: [http://www.12manage.com/methods\\_nonaka\\_seci\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html).
- Ortiz M, P (2008). *Valoración cualitativa del capital humano en la Universidad Pública*. Tesis Doctoral. Universidad Experimental Simón Rodríguez. UNERS. San Cristóbal. Venezuela.

- Pedraglio, D. (2013). *Gestión del conocimiento en el sector construcción*. Tesis Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Peluffo, M. (2002). *La gestión del conocimiento y del aprendizaje aplicada al desarrollo universitario*. UNESCO–IESALC - Universidad Central de Chile. Disponible en: [www.iesalc.unesco.org.ve/documentosinteres/chile/La%20gesti3n%20del%20conocimiento.pdf](http://www.iesalc.unesco.org.ve/documentosinteres/chile/La%20gesti3n%20del%20conocimiento.pdf)
- Pérez-Soltero, A., et al (2011). *Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento: Caso de una empresa del sector restaurantero del noroeste de México*. *Produção em Foco*, 1(1): 1-23.
- Pizzolante, I. (2001). *La comunicación en el lenguaje de las emociones*. Ponencia del I Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva. Valencia, Venezuela, Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo.
- Probst G, Raub S, Romhardt K. (2001). *Administrando el conocimiento*. México DF: Pearson Educación.
- Revilla, E. (1999). *De la Organización que aprende a la Gestión del Conocimiento*. Madrid: Instituto de Empresa.
- Ritter, M. (2005). *Los profesores tienen la palabra*. Barcelona, Grupo editorial Design.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Education. México.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. México: Plaza y Valdés.
- Rojas, A. (2000). *La Imagen de las Instituciones*. Buenos Aires. CIEDLA.
- Rojas, G. y Vera, M. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (50-59). Colombia.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial. Madrid.

- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Soria, R. y Pérez, A. (2010). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
- Vértice, P (2008). *Comunicación Interna Gestión de Empresas*. España: Ed. Vértice.
- Zorrilla, S. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. Aguilar y León, Cal Editores. México.

# **ANEXOS**

## 1. Matriz de Consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Relación entre Comunicación Organizacional y Gestión del Conocimiento en docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variabes	Diseño	Población	Instrumentos	Estadísticas
<p><b>Problema General</b> ¿Qué relación existe entre la Comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿Qué relación existe entre la dimensión Comunicación Ascendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Comunicación Descendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Establecer la relación que existe entre la Comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Establecer la relación que existe entre la dimensión Comunicación Ascendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la dimensión Comunicación Descendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe una relación significativa entre la Comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p><b>Hipótesis Especificas</b> Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Ascendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Descendente de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p>	<p><b>Variabes de estudio</b> - Comunicación Organizacional - Gestión del Conocimiento</p> <p><b>Variabes controladas</b> -Edad -Sexo -Condición Socioeconómica</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>No experimental de tipo correlacional</p>	<p>La población estará conformada por la totalidad de los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao</p> <p><b>Muestra</b> La muestra es no probabilística de tipo intencionado.</p>	<p>Cuestionario de Comunicación Organizacional de Karen Cortez y Manuel Torres</p> <p>Inventario de Gestión del Conocimiento de Alonso Pérez-Soltero</p>	<p>-Media Aritmética -Desviación Estándar -El Coeficiente Alfa de Cronbach -Rho de Spearman</p>

<p>¿Qué relación existe entre la dimensión Comunicación Horizontal de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la dimensión Comunicación Horizontal de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p>	<p>Existe una relación significativa entre la dimensión Comunicación Horizontal de la Comunicación organizacional y la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p>					
<p>¿Qué relación existe entre las dimensiones de la Comunicación organizacional y las dimensiones de la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre las dimensiones de la Comunicación organizacional y las dimensiones de la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p>	<p>Existen relaciones significativas entre las dimensiones de la Comunicación organizacional y las dimensiones de la Gestión del conocimiento en los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao.</p>					

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario Comunicación Organizacional

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

Condición laboral: Nombrado  Contratado  Categoría docente.....

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga marcando con una X. De solamente una respuesta a cada pregunta en base a la escala que se le presenta y sin dejar ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

<b>Nunca</b>	<b>1</b>
<b>Casi Nunca</b>	<b>2</b>
<b>A veces</b>	<b>3</b>
<b>Casi Siempre</b>	<b>4</b>
<b>Siempre</b>	<b>5</b>

- .....
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Mi jefe atiende y escucha con atención a cada uno de los trabajadores                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Se me brinda sugerencias y opiniones sobre mi trabajo para poder mejorarlo                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Existe una atmosfera de confianza entre compañeros  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mis jefes me escuchan y toman en cuenta mis opiniones   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Recibo toda la información que necesito para poder realizar eficientemente mi trabajo                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Mantengo una buena comunicación con mis compañeros de trabajo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Tengo la suficiente confianza y libertad con mis jefes como para discutir problemas del trabajo           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Mi jefe utiliza un lenguaje comprensible cuando se dirige a mí  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Los compañeros estamos suficientemente integrados para la solución de tareas y problemas                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Solicito y obtengo de mis jefes la información que recibieron acerca de mi trabajo                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Las instrucciones que recibo son claras y precisas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Mantenemos una buena coordinación entre los compañeros de trabajo para la solución de tareas y problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Tengo confianza suficiente con mi jefe para poder hablar de mis problemas Personales                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Mi jefe me da la información de manera oportuna  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. La comunicación entre los compañeros de trabajo se realiza de manera abierta                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

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

Condición laboral: Nombrado  Contratado  Categoría docente.....

Las afirmaciones que siguen son características de una gestión del conocimiento. Sea tan amable de indicar en qué grado se dan en su Facultad. Por favor, marque la respuesta que elija, utilizando la escala que sigue para responder a cada afirmación.

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

- .....
- |  |           |
|--|-----------|
| 1. La dirección de la Facultad sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo                                    | 1 2 3 4 5 |
| 2. En nuestra Facultad se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento  | 1 2 3 4 5 |
| 3. Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos  | 1 2 3 4 5 |
| 4. Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia  | 1 2 3 4 5 |
| 5. Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás  | 1 2 3 4 5 |
| 6. Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy   | 1 2 3 4 5 |
| 7. Contamos con indicadores para medir nuestro conocimiento  | 1 2 3 4 5 |
| 8. En nuestra Facultad, los colegas saben el uno del otro quién sabe qué   | 1 2 3 4 5 |
| 9. Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones)                                | 1 2 3 4 5 |
| 10. En nuestra Facultad se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo   | 1 2 3 4 5 |
| 11. Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado  | 1 2 3 4 5 |
| 12. El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet)   | 1 2 3 4 5 |
| 13. La dirección nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible  | 1 2 3 4 5 |
| 14. La Facultad mide y evalúa el conocimiento de cada persona  | 1 2 3 4 5 |
| 15. Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible   | 1 2 3 4 5 |
| 16. En nuestra Facultad se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de otras instituciones   | 1 2 3 4 5 |
| 17. Sabemos cómo innovar, modificar, actualizar procedimientos, procesos, etc.   | 1 2 3 4 5 |
| 18. En la dirección se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los docentes tengan acceso a ellas | 1 2 3 4 5 |
| 19. Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento  | 1 2 3 4 5 |
| 20. Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo  | 1 2 3 4 5 |
| 21. Se sabe cuánto he aprendido en el último año   | 1 2 3 4 5 |
| 22. Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero para mi trabajo                     | 1 2 3 4 5 |
| 23. Para adquirir nuevo conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea    | 1 2 3 4 5 |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 24. Hemos desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos<br>(ejemplo: Períodos de prácticas, rotación de puestos)                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y<br>mantenimiento de los conocimientos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. La dirección de la Facultad motiva al personal para compartir conocimientos mediante<br>la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos electrónicos,<br>papel o sistemas informativos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Tengo definido realmente todos mis conocimientos. Sé lo que sé  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros<br>de trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. En nuestra Facultad se registran los conocimientos adquiridos, se registran las<br>evaluaciones y quejas recibidas de los alumnos                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Sabemos de manera adecuada compartir nuestros conocimientos a los demás   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Contamos con instrumentos de medición de la calidad docente   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |