

Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE - SEDE LIMA CENTRO”**

MODALIDAD PARA OPTAR EL GRADO:

MAESTRO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

LEÓN MUÑOZ JUAN ANTONIO

ASESOR:

DRA. ALIAGA PACORA ALICIA AGROMELIS

JURADO:

**DR. GHIGGO CERNA JUAN BENIGNO
DRA. DÁVILA PALOMINO DE MIGLIA TERESA HEYDA
DR. TORRES VALLADARES MANUEL ENCARNACIÓN**

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

“La educación es un acto de amor, por tanto, un acto de valor”

“Ninguno ignora todo, ninguno lo sabe todo. Por eso aprendemos siempre”

Con estas palabras de Paulo Freire, dedico esta tesis, a quienes me encaminaron por el amor a la educación, doctores Otoniel Alvarado, Juan Cáceres y Javier Córdova.

Juan Antonio

AGRADECIMIENTOS

A mis catedráticos de la Maestría de la Universidad Nacional Federico Villarreal por sus conocimientos impartidos.

A mi asesora y revisores de tesis por su paciencia, tiempo e incondicional apoyo para la culminación de esta investigación.

A mis compañeros docentes de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Centro por su valioso tiempo en responder los cuestionarios y por su aliento permanente.

También quiero dejar un testimonio de mi sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma me inculcaron el amor y la pasión por la educación, que es una prueba de que la fe y el trabajo pueden convivir en el corazón.

Juan Antonio

Índice

	Páginas
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1. Antecedentes	12
2. Planteamiento del Problema	23
2.1 Formulación del Problema	28
2.1.1 Problema General	28
2.1.2 Problemas Específicos	28
3. Objetivos	30
3.1 Objetivo General	30
3.2 Objetivos Específicos	30
4. Justificación	31
5. Limitaciones	33
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
1. Teorías Generales	34
2. Bases Teóricas	36
2.1 El estudio del Empoderamiento	36
2.2 Condiciones del Empoderamiento	39
2.3 Tipos de Empoderamiento	41
2.4 Empoderamiento Organizacional	45
2.5 Elementos Condicionantes del Empoderamiento	48
2.6 El conocimiento	54
2.7 Gestión del conocimiento	56
2.8 Objetivos y beneficios de la Gestión del Conocimiento	58
2.9 Dimensiones de la Gestión del Conocimiento	60
3. Definición de Términos Básicos	64

4. Hipótesis	67
4.1 Hipótesis General	67
4.2 Hipótesis Específicas	67
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
1. Tipo de investigación	69
2. Diseño de la investigación	69
3. Estrategia de Prueba de Hipótesis	70
4. Variables	70
4.1 Variables de Estudio	70
4.2 Variables Intervinientes	71
4.3 Operacionalización de las variables	71
5. Población	72
6. Muestra	72
7. Técnicas de Investigación	76
7.1 Instrumentos de recolección de datos	76
7.2 Procesamiento y análisis de datos	82
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
1. Análisis, Interpretación y Contrastación de Hipótesis	84
1.1 Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov	84
1.2 Análisis Correlacionales	86
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	
1. Discusión de los Resultados	91
Conclusiones	95
Recomendaciones	97
Referencias Bibliográficas	99
Anexos	106

RESUMEN

El objetivo central de la presente investigación fue determinar la correlación existente entre el empoderamiento organizacional y la Gestión del Conocimiento entre los profesores de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro. Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de tipo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 198 docentes, a quienes se les aplicó la escala de Empoderamiento organizacional de Spreitzer, G.M. y el Inventario de Gestión del Conocimiento de Alonso Pérez-Soltero. Los resultados obtenidos nos muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre el Empoderamiento organizacional y la Gestión del Conocimiento ($r = 0,76$). Por otro lado se encontró, también, que las diversas dimensiones del empoderamiento 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: Empoderamiento Organizacional, Gestión del Conocimiento, Competencias Docentes, desempeño laboral.

ABSTRACT

The main objective of the current investigation was to determine the existent correlation between the Organisational Empowerment and the Knowledge Management between the teachers of the Private University of the North (*Universidad Privada del Norte*) – campus Lima Centre. It is a research with a quantitative approach, with a non-experimental design and a correlational type. The sample was constituted by 198 teachers, to whom the following instruments were applied: the Scale of Organisational Empowerment of Spreitzer, G.M., 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 Empowerment and the Knowledge Management ($r = 0,76$). Moreover, it was also found that the different dimensions of the Organisational Empowerment are related to the dimensions of Knowledge Management, so we can conclude that the general and specific hypotheses have been accepted.

Key words: Organisational Empowerment, Knowledge Management, Teachers' Skills, Labour Performance.

INTRODUCCIÓN

La velocidad de los cambios, sumado a la creciente competencia, la gran demanda y las altas exigencias del consumidor, en lo que se refiere a la calidad, funcionalidad, rapidez, satisfacción y los precios del mercado, han puesto en un estado de revisión total a las organizaciones laborales no solo en los aspectos operativos sino también en todo lo que corresponde a las estrategias a implementar para ser altamente competitivos.

Es en este contexto surgen variables como el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento que permiten desarrollar climas laborales saludables donde la confianza y la autonomía son esenciales, niveles de liderazgo ligados al desarrollo del personal y de la institución, creatividad y toma de decisiones en todos los niveles organizacionales, así como sistemas de control en cada área organizacional. Por otro lado es necesario fomentar la generación y desarrollo del conocimiento en todos los colaboradores de manera tal que se puedan lograr ventajas competitivas en relación a otras organizaciones.

Son estas razones por las que se planteó el presente trabajo de tesis cuyo título es: "Empoderamiento Organizacional y su relación con la gestión del

conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro” 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. La pregunta principal es: ¿Qué relación existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro? Y el objetivo general es: Determinar la relación que existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

La importancia de la investigación reside en el hecho de que es necesario contar con estudios metodológicos y teóricamente bien estructurados y organizados que nos permitan desarrollar, bajo las nuevas condiciones del desarrollo económico social, a las instituciones educativas del nivel superior. En este aspecto es necesario considerar que hoy en día los empleados se han convertido en verdaderos socios estratégicos de las organizaciones en tanto son parte fundamental de aquello que se conoce como ventaja competitiva, en la medida de que el éxito de las mismas depende de la calidad del trabajo que puedan desarrollar que permita, finalmente, posesionarse del mercado y crecer. Bajo estas consideraciones es importante que las organizaciones puedan ser permeables al cambio y promuevan el desarrollo del conocimiento en cada uno de sus colaboradores, tal como lo señala Ulrich (1997).

Llevar a buen término la presente investigación obligó a ser muy cuidadoso con los procedimientos metodológicos. Es por ello que se utilizó un diseño no experimental y de nivel correlacional, que permitiera determinar si las variables en estudio están o no correlacionadas. Todo el proceso metodológico se organizó, desarrollo y estructuró bajo esta consideración, es decir bajo un nivel correlacional.

El presente informe de investigación ha sido estructurado en los cinco capítulos que demanda el reglamento de grados de la Escuela de Pos grado de la Universidad. Específicamente la presente tesis de maestría está dividida:

En el Capítulo I: se presenta una introducción al trabajo de tesis, los antecedentes bibliográficos, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, alcances y limitaciones.

En el Capítulo II: Se procedió a realizar una exhaustiva revisión de fuentes bibliográficas, tanto primarias como secundarias, para la elaboración del marco teórico. Esta revisión permite la ubicación de las teorías que sirven de sustento al presente trabajo de tesis y a partir de las cuales se elaboran las bases teóricas y el marco conceptual.

En el Capítulo III: en este apartado se expone todo el proceso metodológico que corresponde a la presente investigación y que está contemplado en el reglamento de grados de la Escuela de Post Grado de la Universidad. El

proceso metodológico apunta a comprobar las hipótesis de investigación planteadas.

En el Capítulo IV: se presentan los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, la contrastación de las hipótesis y el análisis e interpretación del problema investigado.

En el Capítulo V: se incluye la discusión de los resultados, las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

El autor

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

Internacionales

García, L., Useche, M. y Schlesinger, M. (2013), publicaron el trabajo de investigación titulado **“Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano”**. En este trabajo señalan que para las organizaciones educativas es importante poseer altos niveles de compromiso organizacional, aspecto impulsado por el empowerment como herramienta de transferencia e igualdad en la toma de decisiones entre todos los docentes-investigadores. En tal sentido, se plantea determinar la relación del empowerment y el compromiso organizacional del personal docente-investigador de las universidades del estado Zulia, tomando como referencia los planteamientos de Robbins (2010). La investigación es de tipo descriptiva y de campo, partiendo de una muestra estratificada que estuvo compuesta por 139 docentes. Los resultados indicaron que tanto los elementos como la misma naturaleza del empowerment influyen significativa y directamente sobre el compromiso organizacional; debido a la toma de decisiones, la responsabilidad compartida, el conocimiento, el trabajo en equipo, la autonomía que se ofrece en el medio laboral, así como la expresión

clara de las metas, que demuestran influencia en la identificación, membrecía y lealtad de los docentes investigadores hacia sus instituciones.

Carrasquel, A. (2013), investigó y publicó el tema **“Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas”**. En este trabajo indica que el incremento de la competencia en materia educativa en la sociedad del conocimiento tiene como propósito el mejoramiento continuo del capital intelectual. Por estas razones es que el objetivo del mismo fue analizar el empoderamiento como una estrategia que permita orientar y direccionar la gerencia del conocimiento en las organizaciones educativas. Para tal fin, se procedió a desarrollar una investigación bibliográfica sobre este tema, lo que permitió reunir una importante cantidad de información. Los resultados indican que el empoderamiento mejora los procesos gerenciales orientados a estimular el potencial humano en los centros educativos, a través de la potenciación del capital intelectual, el trabajo en equipo, la comunicación, el aprendizaje mutuo, entre otros.

Giraldo, S. (2012), docente de la Universidad Nacional de Colombia, presento y sustento la tesis para optar el grado académico de maestría **“El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales”**. El propósito de este trabajo fue determinar como el empoderamiento genera compromiso organizacional en las aseguradoras

nacionales de la ciudad de Manizales, para lo cual fue necesario identificar los condicionantes del empoderamiento que unidos o de forma individual fomentan el compromiso organizacional en los funcionarios, en su dimensión afectiva, normativa y de continuación. El estudio es de tipo cualitativo y se llevó a cabo mediante la metodología de entrevista estructurada, en el cual participaron tres aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección establecidos, mediante una muestra intencional. Los hallazgos encontrados en el presente estudio, lograron mostrar cómo se presenta el empoderamiento en cada una de las empresas abordadas y a su vez, como genera éste, compromiso organizacional, aunque es claro que el alcance no es determinar resultados generalizables al sector asegurador, ni a la relación entre ambos elementos, sino al comportamiento de estos en las empresas estudiadas.

Jáimez, M. J. (2012), de la Universidad de Granada presentó la tesis **“Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional”**. En este trabajo se define la organización saludable como aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral. La estructura de la organización y cómo ésta funciona, tiene una amplia repercusión en la salud y el bienestar de los trabajadores, y, en última instancia, en la eficacia de la propia organización. Objetivos: se propuso desarrollar un modelo teórico que lleve a la mejora de la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo partiendo de la importancia de comenzar por estrategias de empoderamiento con las que

se promueva la participación, autonomía y control por parte del trabajador en la organización, que den lugar a un mayor engagement y compromiso organizacional y, a su vez, facilite la puesta en marcha de prácticas saludables, para así, no sólo evitar que los trabajadores sufran alguna enfermedad, sino que, además, se promueva el bienestar y la salud de los trabajadores.

Participantes: Debido a que el modelo de tesis elegido por la doctoranda ha sido la recopilación de varios artículos publicados por ella, dependiendo del estudio o artículo realizado hemos utilizado unos u otros perfiles de población. No obstante, la mayoría de los participantes han sido trabajadores de diferentes empresas españolas. Además, en todos los casos procuramos que el número de mujeres y hombres estuviera equilibrado.

Conclusiones: La primera conclusión a la que llegamos es que el establecimiento de prácticas de empoderamiento estructural (oportunidades de desarrollo, acceso a la información, recursos y apoyo) es fundamental si queremos que los trabajadores desarrollen su trabajo con altos niveles de empoderamiento psicológico. Otra de las conclusiones a la que llegamos con este trabajo es que el establecimiento de prácticas de empoderamiento estructural dará lugar a resultados organizacionales positivos tales como un mayor nivel de compromiso organizacional. La tercera conclusión a la que llegamos con nuestro estudio es que altos niveles de compromiso afectivo darán lugar a mayores niveles de bienestar laboral, un mejor clima laboral y a una menor intención de irse por parte de los trabajadores. El empoderamiento psicológico actúa como mediador entre el empoderamiento estructural y el compromiso afectivo de los trabajadores.

Fuentes-Morales, B. (2009) de la Universidad Politécnica de Valencia, sustentó la tesis doctoral **“la gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico”**. La necesidad de introducir las teorías basadas en el conocimiento para explicar las Relaciones Académico-Empresariales (RA-E) y el impacto que ha generado el conocimiento académico en su zona de influencia, llámese empresas, parte básicamente de los señalamientos que hacia Acs, et al., (1991: 363) con respecto a la incapacidad de los estudios económicos para reconocer qué modos y mecanismos de transmisión de conocimientos se dan lugar entre la investigación académica y las empresas debido a las variables que estos utilizan.

La importancia que subyace en torno a dichos “modos y mecanismos” es que al conocerlos se podría definir, con relativa precisión, medidas de política de fomento a la innovación regional basadas en el apoyo a las actividades y relaciones que mayor impacto tienen en la generación y transmisión de conocimientos en las RA-E. Esto sin mencionar que también se podrían conocer, con relativa precisión, dónde se encuentran las barreras burocráticas, técnicas, legales, organizacionales o de cualquier otro tipo, que obstaculizan el óptimo desempeño de estos “modos y mecanismos” en un determinado caso de RA-E.

Desde el contexto empresarial, este problema ya ha tenido una primera aproximación con el enfoque de los recursos y capacidades de Penrose destapando con ello la caja negra de procesos que constituyen las empresas

para la creación de valor y de sus complejos mecanismos de acumulación de riqueza en un territorio.

Sin embargo, aún no existe una base teórica estable para extrapolar este análisis al contexto de las RA-E. En este sentido, el presente trabajo construye un sistema de análisis teórico basado en los *enfoques ya estables de gestión y organización del conocimiento* y los concilia con el *enfoque geográfico jafferiano* a través de la noción tácita, explícita e incorporada del conocimiento, lo que posibilita teórica, conceptual y empíricamente ceñir este recurso a un punto geográfico del globo y analizar los procesos que lo dinamizan. Para evaluar este sistema teórico, el trabajo presenta un estudio empírico que cuenta los *modos y mecanismos de gestión de conocimiento* que realizan 21 Instituciones de Educación Superior Mexicanas y analiza sus impactos en el sector empresarial.

Encina, R. (2011) de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción de Paraguay" investigó, elaboró y sustentó el tema **“La gestión del conocimiento en la Facultad de Ciencias Económicas – Sede Regional Itapúa”**. Este trabajo surge de la necesidad de explicitar el conocimiento implícito de la Facultad de Ciencias Económicas, utilizando el patrimonio intelectual para crear diferenciación y ventajas competitivas sostenibles.

Es evidente que su implementación no sería viable de no mediar un profundo cambio cultural que genere un sólido compromiso de los funcionarios en torno a los valores de innovación, calidad, servicio y aprendizaje continuo. En este trabajo se abordan los elementos esenciales para la gestión del conocimiento

desde distintos puntos de vista, siguiendo el modelo de “conversión” de los saberes implícitos en saberes explícitos, considerando cuatro enfoques:

- Iniciativas en la dimensión de acceso y difusión de información.
- Iniciativas para la gestión docencia y aprendizaje.
- Iniciativas en la dimensión gobierno y gestión.
- Iniciativas para la dirección estratégica.

Se ha logrado para el desarrollo del conocimiento institucional, organizacional y funcional de los planes de acción de la Facultad. Quizás uno de los aspectos más relevante en este trabajo sea que, al convertir el conocimiento implícito en explícito la Facultad asume un nuevo rol: gestionarlo, administrarlo y generarlo. Dicho rol tiene por objetivo dar soluciones a las nuevas complejas situaciones del contexto desde una perspectiva integradora y dinámica. Con ello se busca la articulación de la Facultad con la sociedad, la economía y el Estado.

Morales, E. (2007), de la Universidad de Salamanca España, elaboró la tesis doctoral **“Gestión del conocimiento en sistemas E-Learning, basado en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos”**. La gestión del conocimiento es hoy en día un aspecto clave para buscar, procesar y recuperar información adecuada según las necesidades de los usuarios. Esto resulta especialmente importante en sistemas de formación no presencial como e-learning donde es posible acceder a una gran cantidad de información que no siempre resulta relevante. A consecuencia del desarrollo de la web semántica, la información a gestionar en sistemas e-learning está cambiando. Sin duda, una importante contribución desde las ciencias de la computación es el

concepto de objetos de aprendizaje (OAs), se caracteriza por ser una unidad independiente, capaz de ser reutilizada en diversas plataformas y situaciones educativas.

La evaluación propuesta de los OAs está dirigida a valorar aspectos pedagógicos y técnicos del recurso, como también sus metadatos. Sobre esta base, se sugieren indicaciones que ayuden a introducir información adecuada en ellos. Para promover de forma continúa OAs de calidad, se propone inicialmente una valoración por parte de expertos que tenga conocimiento en el tema que trata el OA, diseño de interfaz y metadatos. Finalmente, se sugiere la valoración de los estudiantes durante el proceso de interacción con el OA y al término de cada lección, para lo cual deben responder preguntas sobre la valoración del OA y su propia satisfacción. De esta manera, se pretende realizar los ajustes necesarios para mejorar aún más su calidad.

Nacionales

Huamán, O. (2014), elaboró la investigación “**Gestión del Conocimiento y Práctica Profesional Docente en docentes de la Red de aprendizaje N° 1 Comas**”, como tesis para la obtención del grado académico de maestro. El propósito básico de esta tesis fue establecer la correlación entre la Gestión del Conocimiento y la Práctica Profesional Docente. Se tomó como muestra de estudio a 217 profesores de los niveles de Primaria y Secundaria de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Comas. Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental descriptivo correlacional. A la muestra

de docentes se les administro dos instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Gestión del Conocimiento de Manuel Torres y el Inventario de Práctica Profesional docente de Jenny Bazo Valladares. Los resultados obtenidos por el autor revelan la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,79$). También se aprecia la existencia de relaciones entre las sub escalas de estas variables lo que refuerza el resultado principal.

Talledo-Jiménez, M. (2013) de la Universidad de Piura, elaboro la tesis **“Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú”**. Esta tesis comprende la revisión de los modelos existentes en Gestión del Conocimiento (GC) para definir el modelo y las herramientas necesarias para la Gestión del Conocimiento en la planificación estratégica en los Ministerios y los Gobiernos Regionales en el Perú.

Existen 1,989 instituciones públicas en el Perú, y el modelo que se obtenga de la Gestión del Conocimiento se puede implementar a nivel nacional pero el desarrollo e implementación tiene que ser en cascada empezando por las instituciones de mayor jerarquía en este caso serán los ministerios (18 ministerios) y los gobiernos regionales (25 regiones) en total son 43 instituciones públicas del Perú. Para el desarrollo de esta tesis se tomó una muestra representativa para obtener información relevante para la planificación estratégica para el desarrollo, para lo cual ha sido necesario estandarizar algunos procesos básicos para que todas las instituciones puedan transferir

conocimiento con el objetivo principal de independizar este conocimiento de cada uno de los trabajadores.

Todos estos insumos nos ayudaran a proponer un modelo de Gestión del Conocimiento con un enfoque práctico que permita ser implementado y permita generar, desarrollar y elaborar el conocimiento de tal manera que pueda ser transformado en un activo intelectual que preste beneficios a nivel nacional. La propuesta de solución del modelo de GC se da con un enfoque sistémico, considerando una muestra representativa de 11 instituciones, 24% del total de los ministerios y los gobiernos regionales. Al final de esta tesis se mostraran los resultados y análisis de la validación del modelo propuesto de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y los gobiernos regionales del Perú.

Pedraglio, D. (2013), de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, investigo, elaboro y sustento la tesis “**Gestión del conocimiento en el sector construcción**”. En esta tesis se señala que desde finales del siglo pasado, el conocimiento ha ido ganando mayor importancia en el ámbito económico como un recurso generador de riqueza. Ha desplazado en relevancia al capital, la tierra y el trabajo para convertirse en la fuente principal de creación de ventajas competitivas.

El conocimiento como recurso incluye lo que la empresa sabe, las formas en las que utiliza ese saber y en su capacidad de aprender. Es por esto que la sociedad actual recibe el nombre de sociedad del conocimiento. Con la importancia del conocimiento nace la necesidad de gestionarlo. Para ello se

formulan estrategias y metodologías con la finalidad de obtener los mayores beneficios de este recurso. Es ahí donde se emplea la gestión del conocimiento.

Este proyecto se realizó dentro de la empresa virtual Innova-TI, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. La empresa se dedica a elaborar proyectos de investigación e implementación referidos al empleo de las tecnologías de la información en la actualidad. Por ello, se decidió realizar una investigación referente a la gestión del conocimiento en las empresas del Perú, enfocándose específicamente en un sector muy dinámico y creciente como el sector construcción. En este documento se observa cómo se aplica el concepto de la gestión del conocimiento en el sector construcción del Perú. 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.

Díaz, A. (2009), docente de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, presento la investigación **“Percepción del Empowerment según sexo y área laboral: Caso Administrativos Universitarios”**. En el presente

estudio se hablará del Empowerment Psicológico, una rama que se desprende del Empowerment gerencial, cuyo tronco matricial está relacionado a la administración moderna. Con este trabajo se busca establecer relaciones entre el nivel de percepción de Empowerment Psicológico de los colaboradores administrativos y las variables de sexo y área laboral. Los datos se han obtenido mediante la aplicación del cuestionario multidisciplinar de Empowerment modificado, propuesto por Spreitzer (1995), a 83 colaboradores internos de una organización universitaria. Es una investigación de tipo cuantitativa con un alcance exploratorio y descriptivo, se ha utilizado un diseño muestral estratificado con probabilidades proporcionales y selección aleatoria en cada estrato. En cuanto a los resultados obtenidos, se ha encontrado que el nivel de percepción de las dimensiones del “Significado” y “Competencia” mucho depende del valor intrínseco que le da cada uno de los colaboradores y, las dimensiones de “Autodeterminación”, “Impacto” y “Seguridad” influyen en cada una de sus áreas, puesto que depende de lo que éstas les puedan brindar. En cuanto al análisis de la variable sexo, los resultados entre hombre y mujeres son similares, ambos dan importancia a las dimensiones: “Significado” y “Competencia”. Sin embargo existe una baja percepción en el sexo femenino en las dimensiones de “Autodeterminación”, “Impacto” y “Seguridad”.

2. Planteamiento del Problema

Los cambios que ocurren a escala mundial provocan inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La rapidez de los

cambios, la baja adaptabilidad de las organizaciones y su vida efímera en el mercado, inciden en la forma de negociar y en el establecimiento de ventajas competitivas estables. Hoy en día, en todo tipo de sociedad, el conocimiento es una fuente de poder. Si antes el capital y la tierra eran sinónimo de riqueza, hoy lo es el conocimiento, y las empresas y organizaciones no son ajenas a esta tendencia.

Por otra parte, el empoderamiento es una herramienta eficaz para contar con una organización única, esto implica el conocimiento de un colaborador para desarrollar y alcanzar los objetivos de la empresa, creando un clima laboral agradable que permita el desarrollo eficiente del trabajo. Es importante reconocer que un trabajador satisfecho es mucho más productivo que quien no lo está, por lo que la organización debe interesarse en generar un conjunto de mecanismos como en sistema de recompensas, que alienten el trabajo y promuevan la participación activa de los trabajadores.

Tal vez por estas razones es que las personas se han convertido en el valor más importante de la organización, por ser el elemento dinamizador dentro de la misma, por lo tanto, es necesario transmitirles la visión de los objetivos de la empresa para que éstas contribuyan a ese fin. La vieja forma de gestión que controla los pasos de los trabajadores se considera obsoleta, tanto del punto de vista de la productividad, como desde la motivación de los empleados, porque no tienen la oportunidad de manifestar sus competencias y habilidades.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de aplicar una nueva administración donde las personas, la comunicación, la tecnología y la responsabilidad interactúan para alcanzar el éxito organizacional. El empoderamiento es esa nueva concepción que han adquirido muchas empresas. El empoderamiento organizacional consiste en capacitar y facultar para dar poder y autoridad a los empleados. Así los trabajadores tendrán influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir constante permiso para actuar, esto no significa en caso alguno, una pérdida de autoridad de la alta gerencia.

Por el contrario esta concepción trae beneficios tales como: incremento de la creatividad, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, además contribuye a impulsar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo. La estrategia se apoya en la premisa de quienes están relacionados directamente con el puesto de trabajo son los más indicados para tomar las decisiones al respecto, ya que son quienes conocen y poseen las actitudes para ello. Aprovechar el conocimiento de los trabajadores se ha convertido en un aspecto fundamental en el desarrollo de las organizaciones.

En la actualidad, el conocimiento se perfila como una fuente de poder en todos los tipos de sociedades, por lo que se busca incorporar este recurso de manera que permita estar permanentemente actualizado, logrando así obtener ventajas competitivas.

Desde este punto de vista Drucker (1998) señala que lo que hace diferente a la sociedad actual no es que el conocimiento sea otro recurso como la tierra o el capital, sino que es el recurso. O en palabras de Nonaka y Takeuchi (2000), en una economía como la actual, donde la única certidumbre es que todo cambia constantemente y a gran velocidad, lo ideal es lograr obtener ventajas competitivas y el conocimiento es lo indicado. Por ello, la gestión del conocimiento cobra especial relevancia, no solo como fuente de riqueza, sino como mediador en el proceso de incremento de la productividad y la competitividad empresarial.

Primero la información y luego el conocimiento se identificaron como elementos claves de la sociedad para lograr la ventaja competitiva en un período de tiempo determinado. Diversos modelos prácticos, como la gestión de la información y del conocimiento, se han desarrollado para manejar estos elementos en diferentes tipos de organizaciones, fundamentalmente en los países desarrollados. El conocimiento, históricamente considerado un bien privado, con el paso del tiempo ha comenzado a convertirse en un bien público, al igual que el invento de la imprenta masificó la cultura y posibilitó la difusión del libro y la información en general. Las nuevas tecnologías de información y de comunicación y las concepciones sobre los recursos humanos deben impulsar la expansión del conocimiento en todas las direcciones de la sociedad y entre los países desarrollados y subdesarrollados.

De este modo, las empresas se han visto en la necesidad de redefinir sus estructuras, procesos y modelos de negocio para adaptarse al nuevo entorno, dotando de mayor importancia a sus activos intangibles (capital humano, estructural y relacional) y buscando nuevos modelos de gestión que les permitan identificar los intangibles más significativos para su negocio y gestionarlos eficazmente.

En la Educación, la gestión del conocimiento adquiere una relevancia fundamental en el mundo de hoy, en tanto las instituciones no pueden ser más organizaciones que solo enseña. Hoy es fundamental que puedan convertirse, también, en organizaciones que aprendan, que sean capaces de generar conocimiento a partir de las experiencias que se desarrollan día a día y transferirlo no solo a los alumnos, sino básicamente a todo el personal docente y directivo para que puedan contar con mejores condiciones para el trabajo que deben realizar. Este proceso es necesario, preferentemente, que se pueda realizar en equipo ya que se el aprendizaje puede resultar más productivo si se aprende con otras persona y de ellas mismas sin importar sus niveles de edad, o el sexo, o la propia experiencia de las personas.

En este proceso la preocupación de las autoridades consiste en equipar y conectar a nuestras escuelas, capacitar al personal docente y autoridades, sin embargo los resultados son absolutamente insuficientes pues los encargados de usar estas herramientas no están en condiciones de hacerlo como si lo están los estudiantes.

En este contexto es que se plantea la presente investigación cuyo propósito fundamental es establecer las relaciones que pueden existir entre el empoderamiento organizacional y la Gestión del Conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro, en el objetivo final de ubicar alternativas que nos sirvan para alcanzar los estándares de calidad educativa que se requieren para ser competitivos en las épocas actuales.

2.1 Formulación del Problema

2.1.1 Problema General

- ¿Qué relación existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?

2.1.2 Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?

- ¿Qué relaciones existen entre las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

3.2 Objetivos Específicos

- Establecer la relación que existe entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
- Identificar la relación que existe entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
- Determinar la relación que existe entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
- Establecer la relación que existe entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

- Identificar la relación que existe entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

- Determinar las relaciones que existen entre las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

4. Justificación de la investigación

Un tema que ha cobrado importancia en la actualidad es el empoderamiento, en tanto las diversas organizaciones han reparado en el hecho de que es necesario diversificar el poder, de manera tal que los trabajadores también estén en condiciones de asumir una cuota de este poder para poder tomar decisiones, buscar alternativas a las diversas situaciones laborales que se presentan, así como también poder expresar su creatividad e iniciativa que puedan llevar a las organizaciones a tener un mayor nivel de rendimiento y por tanto, tomar una mejor posición en el mercado. Bajo estas condiciones es que el empoderamiento surge como una particular forma de dirección que pone énfasis en el talento humano, que implique una mayor independencia y altos niveles de identidad laboral y satisfacción para con su puesto de trabajo, lo que

debe traer como consecuencia, empleados productivos y encaminados en la búsqueda de objetivos colectivos, a nivel personal y organizacional.

Por otro lado la presente investigación se justifica por:

El valor teórico de la investigación consiste en que se llenará un vacío en cuanto al conocimiento que se tiene respecto a la relación que existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en una muestra de docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro. Hasta este momento no tenemos referencias de que se haya hecho una investigación de este tipo en el Perú.

El aporte práctico de esta investigación es muy importante puesto que nos ayudará a entender cómo se pueda elaborar estrategias que formen empoderamiento en los docentes que además pueden tener o no desarrollado su gestión del conocimiento. Asimismo, de los resultados de la investigación pueden surgir diversas ideas y recomendaciones para formar mejor a los educadores del país.

En lo que se refiere a la utilidad metodológica, la investigación aporta con la adecuación de dos instrumentos de medición; uno para el empoderamiento organizacional y otro para la gestión del conocimiento, para analizar luego la relación que existe entre ambas variables en la población docente.

5. Limitaciones

En general el desarrollo de la presente investigación supone superar un conjunto de dificultades que siempre se presentan cuando se inicia un proceso de investigación. En principio es necesario resaltar las dificultades para acceder a las bases de datos existentes, lo que nos obligó a redoblar esfuerzos para poder obtenerla, también fue una limitación el diseño de los instrumentos para evaluar a las mismas. Otra limitación radica en la escasez de recursos económicos para realizar estas investigaciones, lo que no permite dedicarse a tiempo completo en la realización de la misma razón por la cual seguramente vamos a tomarnos más tiempo del que hubiéramos deseado.

Es necesario indicar también, que se presenta siempre como un problema, no tener todo el apoyo que se requiere del lugar donde laboramos pues se afirma que los permisos pueden interferir con el trabajo. A pesar de ello hemos hecho esfuerzos por concluir la presente investigación. Es cierto también, que en el transcurso de este proceso sufrido el quebrantamiento de nuestra salud, pero creemos haber demostrado siempre una actitud positiva para poder superar cualquier problema que se pueda presentar.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Teorías Generales

1.1 Empoderamiento

Rappaport (1984), de la Universidad de Illinois refiere que el empoderamiento implica un proceso y mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades, ganan control sobre sus vidas. Este modelo pretende mejorar el bienestar y calidad de vida con la potenciación de los recursos individuales, grupales y comunitarios. Rappaport (1984), parte de la idea de que el desarrollo de estos recursos genera nuevos entornos en los cuales las personas tienen mayor capacidad para controlar su propia vida.

Por su parte, Cornell Empowerment Group (1989) define el empoderamiento como un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través del cual personas carentes de un compartir equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso a, y control sobre esos recursos.

Por su parte, Montero (2003) define al empoderamiento como: "El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y

grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos" (p.72).

1.2 Gestión del conocimiento

Hasta hace poco tiempo, la creación del conocimiento se reconocía como un proceso casi exclusivo de los centros de investigación y de las universidades. Sin embargo, en el último decenio, con el auge que ha tomado el capital intelectual como uno de los recursos intangibles que confiere mayor valor a las empresas, las teorías de gestión empresarial se han volcado sobre la gestión del conocimiento, dando como resultado propuestas de modelos sobre creación, almacenamiento y distribución del conocimiento. Tal vez la teoría más importante que se ha desarrollado es el modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999).

Los autores desarrollan una teoría sobre la creación del conocimiento en la empresa, sustentada en investigaciones realizadas en empresas japonesas, y en la posibilidad de complementar este enfoque con las prácticas de gestión de las empresas occidentales. Al estructurar su teoría, Nonaka y Takeuchi (1999), delimitan y relacionan términos realizando un recorrido por las grandes corrientes filosóficas de reconocidos pensadores, así como por los postulados

económicos de la teoría administrativa en los asuntos referentes al tema de interés.

2. Bases Teóricas

2.1 El estudio del Empoderamiento

El concepto de empoderamiento tiene su origen en el enfoque de educación popular desarrollado en la década de los 60 por Paulo Freire. En su concepción actual el término apareció por primera vez en el libro Empoderamiento negro de Bárbara Salomón, en 1976, pero no se hizo popular sino hasta finales de la década de los 80, a través de la obra de Carolina Moser sobre análisis de género en 1991. A partir de ese momento el empoderamiento se ha aplicado a diferentes ámbitos incluidos las teorías del desarrollo de gran influencia hoy en día.

Desde el momento mismo de su aparición, el término empoderamiento ha sido entendido y aplicado de distintas maneras, sin embargo se ha de coincidir en que el objetivo inmediato del mismo fue un proceso reivindicativo que apuntaba a luchar contra las desigualdades sociales, la pobreza y la situación de la mujer, que mostraban el lado más injusto de la sociedad humana en tanto grandes sectores sociales tienen menos oportunidades para conducir sus propias vidas que otros sectores y a veces, minoritarios que lo podían hacer con todas las ventajas posibles. Desde este punto de vista es que resulta necesario poder entender por qué razones, algunos grupos sociales pueden ser

más organizados y poderosos que otros, (Sirker, 2002), para poder, luego formular las alternativas y propuestas, que tengan como finalidad superar estas injusticias y darle a las personas la oportunidad de mejorar sus condiciones de desarrollo intelectual y laboral permitiéndoles expresar sus puntos de vista, básicamente cuando se trate de tomar decisiones.

De acuerdo a lo propuesto por Rappaport (1984), el empoderamiento tiene implícito el conflicto, es decir la concepción de una sociedad dividida y enfrentada, en la que los grupos que la conforman tienen diversos puntos de vista, de poder y de manejo de los recursos, por lo que el sector que tiene mayor poder, lo ejerce, regularmente, con total libertad. En este contexto es que el empoderamiento está centrado fundamentalmente, en quienes no integran estos círculos de poder, por eso es que Acuña (2002), sostiene que: “Si hablamos de producir poder, de contribuir a la construcción de un poder para un actor que hoy no lo tiene, estamos hablando de la inclusión de ese actor con autonomía en un proceso de toma de decisiones del que hoy está excluido. Este proceso es netamente político”, (p. 3).

Por su parte García (2005), parte del reconocimiento de la existencia de dos formas de empoderamiento, el primero de los cuales se caracteriza por hacer énfasis en el poder y el segundo en la cuestión política al que le llama ascendente pues está vinculado a los asuntos de orden político y participación ciudadana. Por su parte Iturralde (2005), considera que el empoderamiento también tiene dos formas de expresarse. Por un lado se tiene un

empoderamiento intrínseco, muy vinculado a la Psicología en tanto es la forma como el sujeto siente y entiende el poder y otra externa al sujeto pues se ubica en el plano social y en la búsqueda de lograr un mejoramiento en la distribución del poder y que los sectores menos favorecidos puedan tener la posibilidad de lograr y ejercer niveles de poder.

Para Sen (1998), “el verdadero empoderamiento es un cambio interno en la conciencia que, aunque catalizado en procesos grupales, es profunda e intensamente personal e individual”. Por su parte, Naila Kabeer (1999), considera que el empoderamiento debería empezar a construirse “desde dentro” para, a partir de ahí, mejorar las capacidades de los desempoderados y actuar colectivamente a favor de sus propios intereses prácticos y estratégicos.

Por su parte Larrea (2005) vincula al empoderamiento con los elementos más internos del poder, es decir se enfoca en los procesos más personales y sociales, más que en los procesos económicos o políticos. Por otro lado Navarro (2004), reflexiona acerca del protagonismo de los actores en el empoderamiento. Los sentimientos de “autoeficacia” son un poderoso instrumento psicológico en tanto está vinculado con la voluntad y el poder de la que dispone cada persona para enrumbar o modificar su propia vida. Esta concepción del empoderamiento y de acuerdo a lo propuesto por Freire (1990), puede ser entenderse como una toma de conciencia de la realidad en la que viven los sujetos y a partir de allí transformar su realidad de una manera activa lejos de la poca reflexión y pasividad que caracterizaba su vida anterior.

Como se puede apreciar, definir el concepto de “empoderamiento” es complicado, porque es usado por diversas teorías. Un ejemplo es el del autor Friedman (1992), para quien el vocablo “...está relacionado con el acceso y control de tres tipos de poderes: a) el social, entendido como el acceso a la base de riqueza productiva; b) el político, o acceso de los individuos al proceso de toma de decisiones, sobre todo, aquellas que afectan a su propio futuro; y c) el psicológico, entendido en el sentido de potencialidad y capacidad individual...”

2.2 Condiciones del Empoderamiento

Sin duda es un hecho excepcionalmente difícil lograr un cambio en las formas de pensar y actuar en las personas sometidas a opresión o condiciones difíciles de vida. Esta no se realiza o se desprende espontáneamente de las condiciones de discriminación, sino que ha de considerarse las siguientes condiciones:

- Debe ser externamente inducido y que haga notorio que el orden social existente es injusto y no natural en relación a las situaciones de estas personas.

- Es necesario activar dentro de la persona aspectos cognitivos, emocionales y actitudinales para autogenerar ese cambio, ya que no es

algo que pueda imponerse o concederse, sino que ha de mobilizarse en el interior de la propia persona.

- Es un proceso de aprendizaje, con una senda a recorrer y un punto de partida, aunque no creemos que tenga punto de llegada ya que funciona como una espiral que va desarrollando nuevos niveles de conciencia y que ejerce un poder de resonancia en los contextos inmediatos. (Kabeer, 1999; Donoso, 2010).

- Desarrollar una dimensión subjetiva muy importante, el llamado “poder de adentro”. El poder interno que permite desarrollar la autoestima y la confianza necesaria para cambiar la situación de subordinación. Consideramos que hay que redefinir y dinamizar aspectos como la propia valía, la valía de las otras significativas, la autoeficacia, las expectativas de control y otras variables relacionadas con la autoestima. Otorgándole a la autoestima un valor de variable mediadora.

- Debe ser multidimensional, constituido por un abanico de factores interdependientes. Las dimensiones fundamentales del empoderamiento para Kabeer son tres: *recursos*, *agencia* y *logros*. Los “recursos” apuntan a las *condiciones* para hacer posible el empoderamiento; la “agencia” refiere al *proceso* mismo, a la capacidad de acción de las personas; y los “logros” a los *resultados* del proceso. Cada una de estas dimensiones son elementos del mismo proceso, de manera que hay que

analizarlos interdependientemente, por las mutuas implicancias que tienen unos con otros. Funciona en diferentes escalas (personal, interpersonal, colectiva, local, global) (Rowlands, 1995).

- Hay necesidad de activar procesos de cambio que generen una nueva noción de poder, contrapuesto al poder en sociedades autoritarias - discriminatorio, destructivo, opresivo, - un poder democrático y compartido.

2.3 Tipos de Empoderamiento

Las desigualdades sociales, los problemas raciales y de la mujer, fueron los detonantes del gran movimiento del empoderamiento y que estuvo enfocado a lograr mejores condiciones de vida y desarrollo para los grupos minoritarios. En este proceso es que se plantean verdaderos programas reivindicativos que se han ido logrando progresivamente. Ahora las personas no pueden ser discriminadas, por ejemplo, y deben ser admitidas en cualquier contexto. Esto hace posible que aumente su autovaloración y su convicción de que puede lograr todo aquello que se proponga, es decir, que puede tomar control sobre su vida y enrumbarla hacia los destinos que se puede trazar previamente.

Tomando esto como base se puede hablar de dos tipos de empoderamiento:

a. Empoderamiento estructural: Esta referido al entorno laboral y se estructura por tanto, en la organización del trabajo y como están diseñados los puestos laborales. En este proceso se tiene muy en cuenta la autoridad y como se distribuye el poder y las responsabilidades desde las más altas autoridades hasta los trabajadores (Hackman y Oldham, 1976; Kulik y Oldham, 1987). Kanter (1993) define el poder como la habilidad para movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con las metas organizacionales, argumentando que un trabajador en un ambiente de empoderamiento asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse. El acceso a estas estructuras de empoderamiento significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (poder formal e informal).

Kanter (1993) mantiene que teniendo acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en la organización el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad. Por otra parte las estructuras de empoderamiento también incluyen recursos, información y apoyo. El acceso a los recursos se refiere a la propia capacidad para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. El acceso a la información hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo. El acceso al apoyo supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores.

Los altos niveles de las estructuras de empoderamiento vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo. Menon (2001), considera que el empoderamiento estructural es tan importante que sin él no es posible el desarrollo del empoderamiento psicológico.

b. Empoderamiento Psicológico: Está enfocado a lo que piensan, sienten y entienden, los trabajadores con respecto al significado del empoderamiento (Bandura, 1977). Por su parte Conger y Kanungo (1988), consideran que el empoderamiento es el elemento básico a partir de los cuales los sujetos pueden tomar la confianza suficiente como para poder tomar iniciativas respecto de su trabajo en tanto consideran que lo pueden realizar autónomamente. En este proceso la motivación laboral tiene un papel central. En el mismo sentido Thomas y Velthouse (1990), plantean que en el empoderamiento, la motivación intrínseca de los trabajadores es un elemento de la mayor importancia en la medida de que debe generar impacto suficiente como para aumentar los sentimientos de competencia, pertinencia y elección. Por su parte Spreitzer (1995), le da mayor énfasis a los aspectos de orden cognitivo, en tanto está destinado a modificar la percepción que los sujetos pueden tener sobre sí mismo y su propia ubicación en un contexto social o laboral proporcionándole la fuerza suficiente como para resistir y superar las dificultades que se presenten en su vida diaria.

Por su parte, Menón (2001) integra, desde la perspectiva del empleado individual, las diferentes formas en las que ha sido tratado el empoderamiento,

centrándose en los efectos de varias prácticas de empoderamiento sobre el estado psicológico. Así pues, lo define como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización. En este concepto el empoderamiento es considerado un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones percepción de control, percepción de competencia y dimensión de internalización de las metas:

- a. La primera dimensión de percepción de control incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- b. La segunda dimensión, percepción de competencia se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
- c. La dimensión de internalización de las metas indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor. Por tanto, un trabajador con empoderamiento sería aquel que siente que tiene el control sobre su entorno y el desarrollo de su trabajo, que cree en su capacidad para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para cumplir el conjunto de exigencias en diferentes situaciones (concepto de autoeficiencia de Wood y Bandura, 1989) y que cree y siente como propios los objetivos

organizacionales propuestos y está dispuesto a esforzarse al máximo para la consecución de los mismos (Menon, 2001).

2.4 Empoderamiento Organizacional

En los últimos tiempos la literatura especializada ha debido modificar la conceptualización de los trabajadores por lo que se refiere a ellos como capital humano y no como recurso humano. En la práctica empresarial es común encontrar la identificación del trabajador como colaborador. Las descripciones colaborador y capital humano llevan explícitos dos compromisos: primero creer firmemente que el trabajador no es una engranaje más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa, sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y segundo existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la organización.

Bajo estas condiciones es que se puede entender los cambios registrados en las organizaciones en los últimos tiempos y en los que aparece el empoderamiento como una ventaja competitiva en tanto se exige, en el mundo laboral, que el trabajador debe tener los conocimientos y fuerza suficiente como para poder alcanzar los objetivos trazados por la empresa y colabora con ella en el desarrollo de un ambiente laboral que pueda resultar satisfactorio para

todos los trabajadores. A partir de estas condiciones se espera que la organización pueda estar en condiciones de alcanzar los objetivos que se había trazado previamente.

Díaz (2005) señala que el empoderamiento en la organización quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

Por otro lado Valdés (2005), expresa que el empoderamiento organizacional es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Ambos autores sostienen que el empoderamiento organizacional es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma.

Koontz y Wehrich (2002), define el empoderamiento organizacional como un proceso estratégico, que busca una relación de socios, entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Empoderamiento, es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidades y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización. No sólo es el delegar poder y autoridad a los subordinados, sino que busca dar poder a la gente vía entrenamiento, lleva la decisión a la gente que está en el frente.

Bajo estas condiciones es que el empoderamiento en el área laboral ha tomado mucha importancia en las últimas décadas y es que mediante la correcta aplicación de dicha herramienta se puede hacer lograr sentir a los colaboradores facultados en sus funciones laborales; al mismo tiempo comprometidos en la toma de decisiones, lo cual repercutirá en la calidad de su vida laboral y la calidad del producto o servicio que ofrecen a sus clientes; a través del empoderamiento el capital humano conoce los límites dentro de los cuales tiene libertad para laborar.

Hoy en día el empoderamiento, es aplicado como una técnica moderna gerencial, que tiene como objetivo principal mejorar las estructuras jerárquicas de las empresas, para permitir mayor eficacia por parte de los empleados y clientes más satisfechos.

Actualmente se ha comprobado que empresas que han implementado el empoderamiento han tenido resultados positivos y grandes beneficios, tanto para la organización como para sus colaboradores. Al igual que con la calidad del servicio, lo cual permite a las empresas ser más competitivas ante otras que se dedican a prestar los mismos servicios; de esta forma obtener un incremento, prestigio empresarial en la cartera de clientes y mayores ingresos.

La eficacia, la eficiencia, la productividad y la competitividad son elementos esenciales para que una organización obtenga buenos resultados de trabajo con empoderamiento, para ello la conducta y el comportamiento de los recursos humanos deben ser decisivos, de igual manera los sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores de la empresa.

2.5 Elementos Condicionantes del Empoderamiento

De acuerdo a lo señalado por Spreitzer (1995), la autoestima, el uso de incentivos, el locus de control interno y la retroalimentación de información, son las condiciones básicas para lograr el empoderamiento en los empleados. Sus características son las siguientes:

Autoestima: está directamente relacionada a los niveles de aceptación que las personas tienen sobre sí mismas sin importarles lo que otras personas puedan decir. Esto va a generar un sentimiento de seguridad y valoración que siempre

va a tener consigo mismo y con independencia de la realidad objetiva, por lo que deviene en normal que el individuo pueda valorarse a sí mismo como valioso e importante y capaz de alcanzar el éxito, Maslow (1991), concepto reforzado por Mruk (2008).

La importancia de una autoestima positiva, radica en el hecho de que facilita los procesos de comunicación interpersonal que le permite vincularse de mejor manera con los otros trabajadores o clientes, lo que a su vez le permite desarrollar sus niveles de tolerancia frente a la incertidumbre, por ejemplo, o a los procesos de cambio que son tan comunes en el mundo de hoy. Estas condiciones personales de los trabajadores son un paso previo para que incrementen su productividad y calidad laboral. Desde este punto de vista la autoestima cobra una gran trascendencia en tanto la autovaloración elevada de los trabajadores, es fundamental para el desarrollo de su actividad laboral, lo contrario sería contraproducente para el trabajo y para la empresa.

Bajo este contexto la autoestima se ha convertido en condición esencial que los trabajadores deben tener, pues a partir de ella es que se puede estructurar una organización sólida y estable, lo suficientemente fuerte como para enfrentar un entorno altamente competitivo y lleno de problemas que se ha de enfrentar y vencer. Por esta razón es que en los procesos de selección de personal se debe poner mucha atención a las características de personalidad de los postulantes, buscando que cumplan un perfil que los haga aptos, no solo para el puesto, sino que estén convencidos de sus habilidades y capacidades de

manera tal que la propia organización pueda empoderarlos en la realización de sus actividades laborales.

Uso de incentivos: a partir de esta condición es que se tiene como objetivo compensar adecuadamente a los trabajadores por el desarrollo de sus actividades laborales, reconociendo en cada uno de ellos los aportes que hacen a la organización. De acuerdo con Nadler y Tushman (1999), este proceso tiene una gran importancia en el fortalecimiento de las redes estructurales de las instituciones, pues va a motivar el comportamiento laboral de los empleados hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Las remuneraciones que reciben los trabajadores resultan ser excepcionalmente importantes en el comportamiento de los trabajadores pues si acaso ellos perciben que no se ajusta al trabajo, responsabilidades o al desempeño del mismo, pueden afectar sus actividades laborales y definitivamente eso va a ser perjudicial para la organización. Por estas razones es que el uso de incentivos, debe estar orientado a recompensar el trabajo que aporta significativamente a la organización en su búsqueda de posicionarse mejor del mercado.

De acuerdo a lo planteado por Millan, De Prado, Rodríguez y Román (1999), los incentivos pueden ser clasificados como intrínsecos y extrínsecos, cada uno de ellos con características particulares. Así por ejemplo los incentivos extrínsecos, están referidos a las recompensas, bonos, premios, salarios, etc,

que los trabajadores pueden recibir no solo de la empresa, sino también de sus propios compañeros, jefes, etc., como producto de su trabajo realizado y que en general es de la satisfacción de los miembros de organización.

Por su parte los incentivos intrínsecos, están referidos a los aspectos internos que motivan a los trabajadores a realizar tareas que a priori se pueden presentar como complejas y difíciles de abordar. Sin embargo el reto que significa resolver estas tareas, además de la necesidad de tener éxito, reconocimiento y mejorar su posición en el trabajo, además de enrumbar positivamente su carrera profesional, hacen que estos trabajadores afronten estos retos y los superen, (Moreno, Peris y González, 2001).

Locus de control interno: se refiere a los puntos de vista que tienen los colaboradores respecto a su empleo. En este aspecto es fundamental el criterio que el sujeto tiene sobre sí mismo, más de lo que puedan tener los sujetos externos a él y es que las personas con locus de control interno tienen un adecuado manejo de su conducta, sobre todo cuando se trata de enfrentar situaciones adversas y transformarlas hacia condiciones positivas. Los trabajadores que tienen control sobre su medio laboral, tienen mejores condiciones para aprender y trabajar de manera que su desempeño es altamente eficiente, sobre todo en las tareas que implican la utilización de un conjunto de habilidades para controlar sus resultados individuales, tal como lo señala Russell, (1998).

En estas condiciones es que los trabajadores que poseen un buen locus de control interno, ligan regularmente que los resultados de su trabajo están vinculados con sus habilidades y capacidades personales. En términos sencillos, son trabajadores que estiman que su trabajo lo realizan bajo condiciones de control, (Spector, 1988). Seguramente, por estas razones es que están en condiciones de realizar con total entusiasmo sus actividades laborales, excediéndolas ampliamente, es decir trabajan más de lo indicado y con mayor iniciativa y dedicación. En términos de Blau (1993), mientras más alto sea el nivel de locus interno, será igualmente más elevado el nivel de iniciativa y desempeño laboral.

Por otro lado Rodríguez (1998), desarrolla unas investigaciones que informan que en cuanto los trabajadores asuman que los resultados de su trabajo son el producto de sus propios esfuerzos y dedicación al mismo, podrán asumir tareas que incluso pueden ser más complejas que las que tienen, en tanto ellas pueden permitirle posicionarse mejor de su trabajo y abrirles las puertas a ocupar puestos de mayor responsabilidad. Es fundamental que el trabajador este convencido que el progreso laboral pasa necesariamente por el esfuerzo y dedicación que le ponga al mismo, de lo contrario solo cumplirá una tarea y nada más, sin preocuparse si la organización no avanza en su desarrollo.

Retroalimentación: en términos simples, se debe entender como la información de retorno que reciben los trabajadores respecto de su desempeño en su puesto laboral. A partir de esta información es que pueden hacer su

propia evaluación de manera tal que pueden ir corrigiendo lo que no hacen bien y reforzando todo aquello en que están fuertes.

La retroalimentación, por tanto, sirve para optimizar los procesos de producción o de servicios que brindan los trabajadores de una institución, convirtiéndose en una poderosa herramienta para mejorar los niveles de motivación de los trabajadores y además para reconocer como es que ellos perciben su trabajo, el trabajo de sus compañeros y de los funcionarios (Avilés, 2010); lo que les permite observar cual es el nivel de eficacia con el que van alcanzado los objetivos trazados desde el inicio del año laboral.

Por otra parte la retroalimentación de la información, no solo permite la evaluación que los empleados realizan sobre su propio trabajo, sino que además pueden contribuir al aprendizaje organizacional en tanto pueden identificar las prácticas laborales correctas de manera que puedan ser asumidas por todos los empleados. Se debe considerar, también, que la organización está en la obligación de comunicar a sus trabajadores sus objetivos estratégicos, de tal manera que se pueda generar un sentido de pertenencia e identidad que desarrolle su iniciativa, a partir de la cual se pueda orientar sus actividades hacia objetivos comunes (Lawler, 1992, citado por Aubrey, 1993).

2.6 El conocimiento

En el momento actual, el reconocimiento sobre la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones esta fuera de toda duda, por lo que ha pasado a tener un rol protagónico dentro de las organizaciones, quienes ven en el conocimiento la posibilidad real de tener ventajas competitivas que las posesionen mejor en el mercado. 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, por lo que Davenport y Prusak (2001) señalan que el conocimiento organizacional se encuentra en los procesos, prácticas, rutinas y normas institucionales, incluso, hasta el que se encuentra alojado en las mentes de sus recursos humanos, se considera también un bien propio de la organización.

Por su parte Probst, Raub y Romhardt (2001), destacan la importancia que tiene el conocimiento para la competitividad de las organizaciones, por lo que estas orientan su desarrollo a la generación de nuevas habilidades, productos, ideas y procesos que puedan resultar más eficaces. También, abarca todas las actividades administrativas orientadas conscientemente a producir capacidades que todavía no están presentes en la organización, y que además, pueden no estar tampoco fuera de esta.

Peña (2001), igualmente, considera que el conocimiento tiene un gran valor, porque los seres humanos crean a partir de él, nuevas ideas, visiones e

interpretaciones que aplican 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. El conocimiento es una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, (Davenport y Prusak, 2001).

El concepto de conocimiento es frecuentemente confundido o utilizado intercambiabilmente con los conceptos de datos o información. Sin embargo, es preciso entender con claridad la diferencia entre estos conceptos. Siguiendo a Davenport y Prusak (2001), los datos constituyen un conjunto de hechos objetivos y discretos, relativos a algún suceso o acontecimiento. La cifra de ventas o la cuota de mercado de la firma son ejemplos de datos. La información, en cambio, es entendida como un “mensaje”, generalmente en forma de documento o siguiendo un formato audiovisual. Obtenemos información de los datos al dotarlos de un contexto y un propósito. Solo tras asignarle significado a los datos, éstos se convierten en información.

Sin embargo, faltaría un paso adicional para llegar al conocimiento. Siguiendo de nuevo el razonamiento de ambos autores, el conocimiento consiste en una combinación de experiencias, valores, información contextual y perspicacia, que proporciona o da pie a la consecución de un marco para la evaluación y adquisición de información y nuevas experiencias. Del mismo modo que los

datos se convierten en información cuando un individuo les asigna un determinado valor o significado, la información se transforma en conocimiento cuando el individuo interpreta esta información en combinación con su propia experiencia y su base de conocimientos.

2.7 Gestión del conocimiento

El gran reto a que se enfrentan hoy en día las organizaciones es resolver todas las problemáticas que se presentan en el marco de una situación crítica generada por la globalización. 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.

Durante este tiempo la Gestión del Conocimiento ha sufrido una evolución en su práctica y en la forma de concebirlo. Diversos autores lo conceptúan de formas diferentes; así por ejemplo Davenport y Prusak, (2001), consideran que “todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas

internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma”, (p. 61).

Por su parte Nonaka y H. Takeuchi (1999), afirman que “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. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral. (p. 90)

Según Quinn, Anderson y Finkelstein, (2003), “en la era posindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época, (p. 204).

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.

2.8 Objetivos y beneficios de la Gestión del Conocimiento

De acuerdo a lo propuesto por Gradillas (2001) y Lozano, Sevilla y Valtueña (2000), la gestión del conocimiento al estar vinculada con las ciencias relacionadas con la gestión, con la educación, la economía y con las ciencias de la información y computación, entre otras, sus objetivos básicos serían los siguientes:

- ✓ Analizar y detectar las necesidades de conocimiento, establecer los mecanismos y espacios necesarios para adquirir, almacenar, compartir y transferir el conocimiento en el equipo y distribuir el conocimiento en función de sus necesidades y preferencias.
- ✓ Potenciar y mejorar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos para incrementar la eficiencia en el trabajo cotidiano. Materializar la experiencia y el saber-hacer que los miembros del equipo han adquirido a lo largo de su trayectoria.
- ✓ Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. Hacer productivo el conocimiento existente a través de procesos de socialización, combinación, externalización e internalización.

- ✓ Cambiar progresivamente los niveles de conocimiento que poseen los trabajadores y las propias organizaciones utilizando procesos de aprendizaje planificados. Este objetivo se encuentra muy próximo al planteamiento de aprendizaje continuo.
- ✓ Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. Para que las organizaciones puedan dar un servicio eficiente, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo.
- ✓ Alinear la estrategia de la entidad con las capacidades. Ya sea con las existentes así como con las nuevas que surgen. Para aprovecharse de las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.

Es necesario señalar que existen otros objetivos cuando se trata del desarrollo de la Gestión de Conocimiento con fines empresariales. De acuerdo a Pavez, (2000) estos objetivos complementarios serían:

- ✓ Formular una estrategia que englobe a toda la organización que permita la generación, incorporación y ejecución del conocimiento.
- ✓ Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- ✓ Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorizar y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

- ✓ Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, o mejora de los ya existentes y reducir el desarrollo de soluciones a los problemas.
- ✓ Reducir los costes asociados a la repetición de errores.

El cumplimiento de estos objetivos debe traer como consecuencia el logro de beneficios para la organización, así tenemos:

- ✓ Se incrementan los niveles de satisfacción de los miembros del equipo, al aumentar cuantitativamente y cualitativamente su nivel de conocimiento individual.
- ✓ Se reduce el tiempo de aprendizaje, al disponer de unas fuentes fiables y actualizadas de conocimiento y posibilitar la creación de un círculo de conocimiento de aprendizaje individual a través del conocimiento del grupo.
- ✓ Se crea un entorno proclive a la innovación. El "pozo de conocimiento" que se va generando, hace cada vez más sabio al equipo y lo posiciona a la vanguardia para acometer, en mejores condiciones, procesos de innovación.

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 (2013), las dimensiones que se consideran

en el presente trabajo de tesis, 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, (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:** Esta dimensión pretende ubicar los conocimientos en una base de datos que permita el fácil acceso de los mismos a los usuarios en cualquier momento. 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 y Catalán, 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.

3. Definición de Términos Básicos

- **Conocimiento:** es entendido como el hecho de saber, conocer o dominar determinada actividad, situación, tarea, etc. en base a la información, experiencia, valores y creencias que posee el o los individuos, dentro de un ambiente determinado.

- **Comunicación Organizacional:** La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

- **Empoderamiento:** Esta referido al proceso a través del cual, tanto las personas como las instituciones y las comunidades pueden adquirir, potenciar y tomar control sobre sus propias vidas, desarrollando sus actividades de acuerdo a sus niveles de interés o necesidades. En este proceso el elemento clave es la noción de poder.

- **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:** Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

- **Desempeño en el trabajo:** Depende no solo de las habilidades de los empleados sino también de su motivación. El entendimiento del proceso motivacional incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para la administración del personal competente.

- **Poder:** Significa “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1944, p. 85).

- **Rendimiento:** Es lo que técnicamente se conoce como eficiencia o productividad de la actividad adoptada por el trabajador frente a su propia labor de la actitud de la satisfacción o de la insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente y la producción en la base de la vida social de los pueblos sin ella no hay empleo ni bienestar social.

4. Hipótesis

4.1 Hipótesis General

- Existe relación significativa entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

4.2 Hipótesis Específicas

- Existe relación significativa entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
- Existe relación significativa entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
- Existe relación significativa entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
- Existe relación significativa entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

- Existe relación significativa entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

- Existen relaciones significativas entre las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

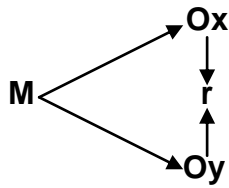
1. Tipo de investigación

Según lo propuesto por Zorrilla, S. (2007), el presente trabajo de tesis es una investigación 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.

2. Diseño de Investigación

Para la presente investigación, que tiene un enfoque claramente cuantitativo, se utilizó un diseño no experimental, en tanto no se manipulo ninguna variable y de tipo correlacional pues su propósito fue relacionar las dos variables de estudio.

Su diagrama representativo es el siguiente:



En el esquema:

M = Se refiere a la muestra de investigación

Ox, Oy = Son las mediciones de las variables en estudio:

Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento

r = Se refiere a las relaciones entre variables

3. Estrategia de Prueba de Hipótesis

Como en todo proceso de investigación de enfoque cuantitativo, hubo necesidad de probar las hipótesis planteadas. En principio se debió establecer un diseño metodológico que marcara los procedimientos a seguir. Luego se estableció el tamaño de la muestra siguiendo los procedimientos establecidos para tal fin. Inmediatamente después se eligió y se aplicaron los instrumentos cuyos datos fueron llevados a una base de datos en el paquete estadístico SPSS versión 22, que sirvió para procesar los datos y obtener los resultados que nos permitieron probar las hipótesis planteadas.

4. Variables

4.1 Variables de Estudio

- ✓ Empoderamiento Organizacional

- ✓ Gestión del conocimiento

4.2 Variable Intervinientes

- ✓ Edad
- ✓ Sexo
- ✓ Nivel socioeconómico

4.3 Operacionalización de Variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Empoderamiento Organizacional	Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores	Competencia	Creencias, habilidades y capacidades para el trabajo
		Significado	Valor intrínseco al trabajo, metas y propósitos laborales
		Autonomía	Autodeterminación, responsabilidad, elección laboral
		Impacto	Contribución, desempeño y calidad en el trabajo
		Seguridad	Confianza, decisión y autodeterminación en el trabajo
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	Identificación/localización del conocimiento	Necesidad, ubicación y reconocimiento del conocimiento, bases de datos
		Adquisición/aprendizaje del conocimiento	Estrategias de adquisición internas y externas del conocimiento, utilización Tics
		Creación de conocimiento	Motivación, innovación, modificación y actualización del conocimiento
		Diseminación/transferencia del conocimiento	Compartir el conocimiento, transferencia personal o electrónica
		Aplicación/utilización del conocimiento	Uso de las experiencias pasadas y presentes. Aprovechamiento del conocimiento individual

	peculiar a través del cual estas firmas innovan, (Nonaka y H. Takeuchi, 1999 p. 90)	Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento	Guardar el conocimiento, asignación de roles para el almacenamiento del mismo
		Medición/valoración del conocimiento	Indicadores de medición, evaluación del conocimiento, aprendizaje anual

5. Población

La población está constituida por la totalidad de los docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro, que en general suman 406.

Tabla 1
Distribución de la Población por Facultades

Facultades	Frecuencia	Porcentaje
Negocios	181	44,7
Ingeniería	92	22,8
Comunicaciones	40	9,9
Arquitectura y Diseño	47	11,7
Derecho y Ciencias Políticas	17	4,2
Ciencias de la Salud	23	5,7
Educación	06	1,0
Total	406	100,0

6. Muestra

La muestra es probabilística de tipo estratificado distribuyendo a los docentes considerando su institución educativa de la cual provienen. La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio y por afijación

proporcional. Finalmente se debe indicar que el tamaño de la muestra se calculó utilizando la fórmula de Sierra Bravo (2001):

$$n = \frac{N * G^2(P * Q)}{E^2(N - 1) + G^2(P * Q)}$$

Cuyo significado es:

N = Es el tamaño de la Población

n = Se refiere a una parte de la población llamada muestra.

G = Es el nivel de confianza con el que trabajará (regularmente es el 95%, equivalente a 1,96)

E = Significa el margen de error establecido (regularmente es el 5%, equivalente a 0,05)

P = Refiérase al valor normalmente esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0,5)

Q = Refiérase al valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0,5)

Despejando la formula se obtiene el siguiente resultado:

Calculando:

$$n = (406)(1,96)^2(0,5*0,5) / (406-1)(0,05)^2+(1,96)^2(0,5*0,5)$$

$$n = (406)(3,8416)(0,25) / (405)(0,0025) + (3,8416)(0,25)$$

$$n = 389,9224 / 1,0125 + 0,9604$$

$$n = 389,9224 / 1,9729$$

$$n = 197,6392$$

La muestra fue de 198 docentes.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

Tabla N° 2
Composición de la muestra por Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	99	50,0
Femenino	99	50,0
Total	198	100,0

Como se puede apreciar en la Tabla N° 2, los docentes varones y mujeres están distribuidos por porcentajes iguales; 50% cada uno.

Tabla N° 3
Composición de la Muestra por Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	85	42,9
Casado	84	42,4
Divorciado	29	14,6
Total	198	100,0

En la Tabla N° 3 se puede observar que los docentes solteros representan el 42,9% de los casos, mientras que los casados representan el 42,4% y los divorciados representan el 14,6% del total.

Tabla N° 4
Composición de la muestra por Rango de Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
30 – 34	42	21,2

35 – 39	38	19,2
40 – 44	34	17,2
45 – 49	30	15,2
50 – 54	17	8,6
55 – 59	18	9,1
60 a +	19	9,6
Total	198	100,0

Los resultados presentados en la Tabla N° 4, muestran que los sujetos que se encuentran en los rangos de edad de 30 a 34 años representan el 21,2%, mientras que los que se encuentran entre los 35 a 39 años representan el 19,2%, los de 40 a 44 años el 17,2%, los de 45 a 49 años el 15,2%, los de 50 a 54 años el 8,6%, los de 55 a 59, el 9,1% y los de 60 a más años el 9,6%.

Tabla N° 5

Composición de la muestra por Rango de Tiempo de servicios

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 – 5	36	18,2
6 – 10	42	21,2
11 – 15	24	12,1
16 – 20	29	14,6
21 – 25	26	13,1
26 – 30	25	12,6
31 – +	16	8,1
Total	198	100,0

Los resultados presentados en la Tabla N° 5, muestran que los sujetos que se encuentran en los rangos de tiempo de servicios de 1 a 5 años representan el 18,2%, mientras que los que se encuentran entre los 6 a 10 años es de 21,2%,

los de 11 a 15 años es de 12,1%, los de 16 a 20 años es de 14,6%, los de 21 a 25 años es de 13,1, los de 26 a 30 es de 12,6 y los de 31 años a más es de 8,1%.

7. Técnicas de Investigación

En el estudio se ha utilizado diversas técnicas que van desde la revisión bibliográfica tanto de las fuentes primarias como secundarias y terciarias, hasta el fichaje de la información relevante que sirvió de insumo informacional para elaborar el marco teórico de la presente tesis. Una técnica muy importante que se utilizó fue la encuesta, a través de la cual se recopiló los datos que fueron necesarios para realizar la prueba de hipótesis.

7.1 Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se han utilizado dos instrumentos que sirvieron para evaluar las dos variables en estudio: el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento.

a) Inventario de Empoderamiento Organizacional

Ficha Técnica

Autor : Spreitzer, G.M.

País : EEUU

- Año : 1995
- Versión : Inglés con traducción al Español.
- Administración : Colectiva
- Duración : 23 minutos (aproximadamente).
- Objetivo : Evaluar el empoderamiento en la empresa.
- Dimensiones : Contiene:
- Competencia
 - Significado
 - Autonomía
 - Impacto
 - Seguridad

Los niveles de validez y confiabilidad que presenta la prueba, luego del análisis estadístico realizado, se presentan a continuación:

Tabla N° 6
Resultados Estadísticos de la Confiabilidad del Inventario de
Empoderamiento Organizacional

Dimensiones	M	D.E.	r_{itc}
Competencia	14,92	2,84	0,85
Significado	15,23	2,96	0,87
Autonomía	14,94	2,41	0,80
Impacto	14,38	2,40	0,79
Seguridad	14,28	2,06	0,61
Alfa de Cronbach = 0,91*			

* p < .05
N = 198

La Tabla N° 6 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 generalizado de la confiabilidad efectuado con el estadístico Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,91, el cual es bastante alto por lo que se puede afirmar que el Inventario de Empoderamiento Organizacional es confiable.

Tabla N° 7
Resultados Estadísticos de la Validez de Constructo del Inventario de Empoderamiento Organizacional

Dimensiones	M	D.E.	Factor
Competencia	14,92	2,84	0,83
Significado	15,23	2,96	0,85
Autonomía	14,94	2,41	0,76
Impacto	14,38	2,40	0,77
Seguridad	14,28	2,06	0,52
Varianza Explicada			74,65%
Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,80			
Test de Esfericidad de Bartlett = 677,625 ***			

*** p < .001
N = 198

Como se puede apreciar en la Tabla N° 7, los resultados estadísticos nos muestran que se han alcanzado valores que son significativos por lo que se puede afirmar que la presente prueba de Empoderamiento Organizacional,

cumple con las condiciones suficientes de validez de constructo, como para poder utilizarla con total garantía en la presente investigación.

b) Inventario de Gestión del Conocimiento

Ficha Técnica

Nombre	: Inventario de Gestión del Conocimiento
Autor	: Alonso Pérez-Soltero
Año	: 2013
Procedencia	: Universidad de Sonora, México
Administración	: Colectiva
Duración	: Aproximadamente 20 minutos.

Significación: Está compuesta por siete dimensiones, las cuales son independientes entre sí. Ellas son: 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.

Los resultados del análisis estadístico a la que fue sometida esta prueba para garantizar sus niveles de validez y confiabilidad, se muestran a continuación:

Tabla N° 8
Resultados Estadísticos de Confiabilidad del Inventario de Gestión del
Conocimiento

Dimensiones	M	D.E.	r_{itc}
Identificación/localización del conocimiento	18,91	2,40	0,63
Adquisición/aprendizaje del conocimiento	18,29	2,72	0,52
Creación de conocimiento	19,15	2,56	0,66
Diseminación/transferencia del conocimiento	18,13	2,55	0,70
Aplicación/utilización del conocimiento	18,89	2,19	0,75
Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento	19,33	2,47	0,70
Medición/valoración del conocimiento	18,20	2,41	0,65
Alfa de Cronbach = 0,88*			

* $p < ,05$
N = 198

La Tabla N° 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 0,88, el cual es bastante alto, lo que garantiza la confiabilidad del instrumento.

Tabla N° 9
Resultados Estadísticos de la Validez de Constructo del Inventario de
Gestión del Conocimiento

Dimensiones	M	D.E.	Factor
Identificación/localización del conocimiento	18,91	2,40	0,55
Adquisición/aprendizaje del conocimiento	18,29	2,72	0,40
Creación de conocimiento	19,15	2,56	0,58
Diseminación/transferencia del conocimiento	18,13	2,55	0,64
Aplicación/utilización del conocimiento	18,89	2,19	0,70
Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento	19,33	2,47	0,64
Medición/valoración del conocimiento	18,20	2,41	0,56
Varianza Explicada	58,33%		
Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,87			
Test de Esfericidad de Bartlett = 557,177***			

*** $p < ,001$
N = 198

Como se puede apreciar en la Tabla N° 9, los resultados estadísticos nos muestran que se han alcanzado valores que son significativos por lo que se puede afirmar que la presente prueba de Gestión del Conocimiento, cumple con las condiciones suficientes de validez de constructo, como para poder utilizarla con total garantía en la presente investigación.

7.2 Procesamiento y análisis de datos

Los análisis estadísticos que se efectuaron en la presente investigación, tuvieron como herramienta principal el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 22, que se entiende es el programa más utilizado en el mundo de las ciencias sociales. Los estadísticos utilizados fueron los siguientes:

Media aritmética: estuvo destinada a determinar el promedio de los puntajes obtenidos en cada una de las variables en estudio. La media se obtiene de la suma de las calificaciones, divididas entre el número de personas que responden de acuerdo a la siguiente fórmula:

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

Coefficiente de correlación de Spearman: Este es un estadístico cuya función básica es establecer la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables. La fórmula de este estadístico es la siguiente:

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

Donde:

rS = coeficiente de correlación de Spearman

D2 = Cuadrado de las diferencias entre X e Y

N = número de parejas

El coeficiente de correlación de Spearman se simboliza con la letra griega ρ .

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1. Análisis, Interpretación y Contrastación de Hipótesis

1.1 Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov

Tabla N° 10

**Resultados del análisis estadístico del Kolmogorov-Smirnov del
Empoderamiento Organizacional**

Dimensiones	M	D.E.	K-SZ	Sig.
Competencia	14,92	2,84	,103	,000
Significado	15,23	2,96	,111	,000
Autonomía	14,94	2,41	,132	,000
Impacto	14,38	2,40	,126	,000
Seguridad	14,28	2,06	,130	,000

N = 198

Los resultados presentados en la Tabla N° 10, indican que las distribuciones de los puntajes de las áreas de la prueba de empoderamiento 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 N° 11
Resultados del análisis estadístico del Kolmogorov-Smirnov de la
Gestión del Conocimiento

Dimensiones	M	D.E.	K-SZ	Sig.
Identificación/localización del conocimiento	18,91	2,40	,111	,000
Adquisición/aprendizaje del conocimiento	18,29	2,72	,116	,000
Creación de conocimiento	19,15	2,56	,113	,000
Diseminación/transferencia del conocimiento	18,13	2,55	,118	,000
Aplicación/utilización del conocimiento	18,89	2,19	,099	,000
Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento	19,33	2,47	,137	,000
Medición/valoración del conocimiento	18,20	2,41	,150	,000

N = 198

Como se puede observar en la Tabla N° 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.

1.2 Análisis Correlacionales

Hi: Existe relación significativa entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

Tabla N° 12
Análisis de Correlación (rho de Spearman) el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Empoderamiento Organizacional	0,76***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
N = 198

El análisis de las correlaciones entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas entre estas variables ($r = 0,76$). Este resultado permite dar por aceptada la hipótesis general de investigación planteada en la presente investigación.

Hi: Existe relación significativa entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

Tabla N° 13
Análisis de Correlación (rho de Spearman) la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
------------------	---------------------------------

Competencia	0,72***
--------------------	---------

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 198

El análisis de las correlaciones entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas entre estas variables ($r = 0,72$). Este resultado permite dar por aceptada la primera hipótesis específica de investigación planteada en la presente investigación.

Hi: Existe relación significativa entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

Tabla N° 14

Análisis de Correlación (rho de Spearman) la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Significado	0,70***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 198

El análisis de las correlaciones entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas entre estas variables ($r = 0,70$). Este resultado permite dar por aceptada la segunda hipótesis específica de investigación planteada en la presente investigación.

Hi: Existe relación significativa entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

Tabla N° 15

Análisis de Correlación (rho de Spearman) la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Autonomía	0,67***

*** p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 198**

El análisis de las correlaciones entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas entre estas variables ($r = 0,67$). Este resultado permite dar por aceptada la tercera hipótesis específica de investigación planteada en la presente investigación.

Hi: Existe relación significativa entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

Tabla N° 16

Análisis de Correlación (rho de Spearman) la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Impacto	0,67***

*** p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001**

N = 198

El análisis de las correlaciones entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas entre estas variables ($r = 0,67$). Este resultado permite dar por aceptada la cuarta hipótesis específica de investigación planteada en la presente investigación.

Hi: Existe relación significativa entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

Tabla N° 17

Análisis de Correlación (rho de Spearman) la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Seguridad	0,45***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
N = 198

El análisis de las correlaciones entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas entre estas variables ($r = 0,45$). Este resultado permite dar por aceptada la quinta hipótesis específica de investigación planteada en la presente investigación.

Hi: Existen relaciones significativas entre las diversas dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

Tabla N° 18
Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre las dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las dimensiones de la Gestión del conocimiento

Variables	Iden	Adq	Crea	Dise	Apli	Alma	Medi
Competencia	0,43**	0,45**	0,55**	0,45**	0,55**	0,56**	0,48**
Significado	0,44**	0,50**	0,52**	0,45**	0,53**	0,54**	0,46**
Autonomía	0,45**	0,35**	0,48**	0,49**	0,50**	0,48**	0,48**
Impacto	0,44**	0,36**	0,50**	0,47**	0,53**	0,50**	0,49**
Seguridad	0,25**	0,32**	0,36**	0,35**	0,34**	0,27**	0,32**

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001

N = 198

Iden = Identificación/localización del conocimiento, Adq = Adquisición/aprendizaje del conocimiento, Crea = Creación de conocimiento, Dise = Diseminación/transferencia del conocimiento, Apli = Aplicación/utilización del conocimiento, Alma = Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento Medi = Medición/valoración del conocimiento

El análisis de las correlaciones entre las dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las dimensiones de la Gestión del conocimiento realizado con la rho de Spearman, muestra la existencia de relaciones significativas en todos los casos. Estos resultados permiten dar por aceptada la sexta hipótesis específica de investigación planteada en la presente investigación.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

1. Discusión de los Resultados

En todo proceso de investigación que se realiza, se requiere que los instrumentos de medición deben cumplir los requisitos técnicos de validez y confiabilidad, para poder ser utilizados. En este camino es que se realizaron los procedimientos pertinentes, los mismos que dieron como resultado que, en el caso del análisis de confiabilidad efectuado con el estadístico alfa de cronbach de la prueba de empoderamiento organizacional, el valor alcanzado fue de 0,91 el mismo que puede ser tipificado como muy bueno. Para el caso de la prueba de gestión del conocimiento, el alfa de cronbach alcanzado fue de 0,88, el cual es igualmente alto.

En lo que se refiere a la validez de construcción, el estadístico utilizado fue el análisis factorial exploratorio y particularmente la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin. Para el caso de la prueba de empoderamiento organizacional el valor alcanzado fue de 0,80 y para el caso de la prueba de gestión del conocimiento fue de 0,87. Los resultados logrados en los dos casos muestran la existencia de importantes niveles de validez y confiabilidad por lo que las pruebas pueden ser utilizadas con total seguridad.

En lo que se refiere a la hipótesis general planteada “Existe una relación significativa entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro”, los resultados que se muestran en la tabla N° 12, dan cuenta de la existencia de una relación significativa entre estas variables lo que demuestra la importancia de poder atenderlas juntas en el caso de capacitar al docente para que pueda desarrollar su trabajo en mejores condiciones. Los resultados expuestos en el presente trabajo están en la misma línea que los reportados por García, L., Useche, M. y Schlesinger, M. (2013), “Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano”, Carrasquel, A. (2013), “Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas”, Jáimez, M. J. (2012), “Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional”, Huamán, O. (2014) “Gestión del Conocimiento y Práctica Profesional Docente en docentes de la Red de aprendizaje N° 1 Comas” y Pedraglio, D. (2013), “Gestión del conocimiento en el sector construcción”. En estas investigaciones se resalta la importancia que tiene el empoderamiento organizacional, en la mejora de los procesos gerenciales orientados a estimular el potencial humano, la gestión del conocimiento en las instituciones educativas, a través del trabajo en equipo, la comunicación, el aprendizaje mutuo, entre otros.

Por otra parte se destaca también que en todas las organizaciones, es esencial el diseño y la utilización de estrategias gerenciales cuyas bases estén orientadas hacia el capital humano, pues a partir de ellas es posible el logro de instituciones con metas claras y explícitas, que cuenten con sistemas de comunicación abierto donde las barreras no existan y en las que se puedan delegar las responsabilidades que garanticen el éxito organizacional. Estos hechos resaltan la importancia del empoderamiento organizacional como un proceso gerencial que permite una distribución equitativa y racional del poder que va a dar lugar a la utilización, por parte de los trabajadores, de todos sus talentos, potencialidades y capacidades orientados hacia una gestión del conocimiento más exitosa, en las que se ponga de relieve el desarrollo del capital humano.

Respecto de las hipótesis específicas que se formularon; tenemos que las dimensiones de las competencias del empoderamiento organizacional, Competencia, Significado, Autonomía, Impacto y Seguridad, están vinculadas significativamente a la gestión del conocimiento. Esto se explica en la medida de que las instituciones educativas requieren de docentes empoderados y comprometidos que estén en condiciones de desarrollar su potencial hacia el logro de resultados organizacionales, básicamente en lo que se refiere al conocimiento y su gestión.

Los directivos y gerentes deberán adoptar un nuevo perfil profesional como elemento fundamental para gestionar los cambios, superando los esquemas

gerenciales tradicionales, dando lugar a un nuevo esquema gerencial que deberá fomentar la conectividad, la diversidad y la creatividad, enfatizando no tanto el desarrollo de las competencias sino el de las capacidades profesionales.

En la economía actual, los términos innovación y cambio son los más utilizados. La innovación es la clave para el éxito en una economía en que el ritmo del cambio requiere la reinvencción continua. Innovar es el acto de realizar cambios, involucrando la introducción de nuevas ideas y nuevas formas de hacer cosas. En la actualidad, las organizaciones deben apostar por la gestión del conocimiento y el proceso de innovación como la más importante disciplina para obtener ventajas competitivas en la satisfacción de los clientes y de los usuarios. Es necesario que, en el siglo XXI, las organizaciones reduzcan el tiempo medio entre la aparición de las ideas y la innovación, y entre la puesta en práctica de éstas y los resultados.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de los análisis de correlación obtenidos con la utilización de los estadísticos respectivos, nos muestran la existencia de relaciones significativas entre el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
2. Los resultados de los análisis de correlación obtenidos con la utilización de los estadísticos respectivos, nos muestran la existencia de relaciones significativas entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
3. Los resultados de los análisis de correlación obtenidos con la utilización de los estadísticos respectivos, nos muestran la existencia de relaciones significativas entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
4. Los resultados de los análisis de correlación obtenidos con la utilización de los estadísticos respectivos, nos muestran la existencia de relaciones significativas entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento

Organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

5. Los resultados de los análisis de correlación obtenidos con la utilización de los estadísticos respectivos, nos muestran la existencia de relaciones significativas entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
6. Los resultados de los análisis de correlación obtenidos con la utilización de los estadísticos respectivos, nos muestran la existencia de relaciones significativas entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.
7. Los resultados de los análisis de correlación obtenidos con la utilización de los estadísticos respectivos, nos muestran la existencia de relaciones significativas las dimensiones del Empoderamiento Organizacional y las dimensiones de la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.

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 el empoderamiento organizacional y que pueda derivar en un mayor desarrollo de La gestión y utilización del conocimiento.
2. La Universidad debe procurar los medios necesarios a fin de que los trabajos de investigación, incluidas las tesis de post grado, tengan la necesaria difusión entre las autoridades, docentes y alumnos de tal manera que estos trabajos no se pierdan y puedan resultar productivos.
3. 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.
4. 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.

5. Es necesario que el personal directivo, en particular, reciba cursos y talleres sobre empoderamiento organizacional y gestión del conocimiento de tal manera que pueda generar un efecto cascada sobre sus subordinados y generar un buen ambiente de trabajo y desarrollo laboral.
6. Utilizar los resultados de la investigación como fuente de consulta para otros investigadores interesados en el estudio del empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento.

Referencias Bibliográficas

- Acuña, C. (2002) "Empoderamiento: ¿a quiénes, cómo, cuándo?" en *METINKA. Boletín informativo trimestral de la COSUDE*. Año 4. N° 14. Bolivia
- Aubery, D. (1993). Gerencia del desempeño. New York: Mc Graw Hill. *Revista El Buzón de Pacioli*, Número Especial 74, Octubre 2011, www.itson.mx/pacioli
- Áviles, P. (2010). *La importancia de la realimentación en los procesos de evaluación*. Una revisión del estado del arte. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/28275647/La-importancia-de-la-retroalimentacion>
- Bandura, A. (1977). *Teoría del Aprendizaje social*. Madrid. S.L.U. ESPASA LIBROS
- Blau, G.(1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138. Citado por Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Tesis Maestría. Universidad Nacional de Colombia.
- Carrasquel, A. (2013). Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas. *REDHECS, Edición 15 Año 8, Abril - Septiembre 2013*.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1988). El proceso de empoderamiento: integración de teoría y práctica. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cornell Empowerment Group (1989). Empowerment and family support. *Networking Bulletin*, 1, 1-23.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Díaz, A. (2009). *Percepción del Empowerment según sexo y área laboral: Caso Administrativos Universitarios*. Tesis. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Díaz, F. (2005). *Gestión de Competencias en los Procesos México*. 1ª edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Donoso, T. (2010). *Procesos de empoderamiento en los grupos de autoayuda*. En CRE. Acciones para la inclusión social: La metodología en inclusión social, buenas prácticas y talleres de participación. Madrid. CRE.
- Druker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Norma. Colombia.
- Encina R. (2011). *La Gestión del Conocimiento en la Facultad de Ciencias Económicas* sede regional Itapúa Recuperado el 10 de Octubre de 2016 http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=12 Revista visión de futuro
- Freire, P. (1990). *Política y educación*. Siglo XXI. México
- Friedman, J. (1992), *Empowerment. The Politics of Alternative Development*, Blackwell Ed., Massachusetts. Citado por Marcos de la Pisa, M. (2012). La participación como herramienta de empoderamiento en procesos de inclusión social. Trabajo de Grado. Universidad de Valladolid.
- Fuentes-Morales, B. (2009). *La gestión de conocimiento en las relaciones académico- empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia
- García, L., Useche, M. y Schlesinger, M. (2013). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano. *REDHECS, Edición 16 Año 9*, Octubre 2013 - Marzo 2014.
- García, M. (2005). Los tres reinos del empoderamiento: ambigüedad, contradicción e ilusión. Empoderamiento: ¿Tomar las Riendas? Quito: *Biblioteca ASOCAM*.
- Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Tesis Maestría. Universidad Nacional de Colombia.
- Gradillas, M. (2001). *Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/estrat.htm>

- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. Citado por Hidalgo, E. (2016). *Diseño del trabajo y su relación con la satisfacción laboral, estrés de rol y burnout*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- 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.
- Iturralde, P. (2005). *Memoria del Taller de diseño de la estrategia de empoderamiento de Empresas Campesinas*. Proyecto Emprender. COSUDE.
- Jáimez, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Kabeer, N. (1999). Recursos, agencia, logros: reflexiones sobre la medición del empoderamiento de las mujeres. *Development and change*, vol 30, pags 435- 464.
- Kanter, R. M. (1993). *Hombres y mujeres en la corporación*. (2.a ed.). New York: Basic Books.
- Koontz H. y Wehrich H. (2002). *Administración: Una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Kulik, C. T. y Oldham, G. R. (1987). Diseño del trabajo como un enfoque de ajuste persona ambiente. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Larrea, A. (2005). *Empoderamiento: ¿sueño emancipador?*. ASOCAM, Quito, 2006.
- Lawler, E. (1992). *Employee involvement and total quality management*. Citado por Aubery, D. (1993). Gerencia del desempeño. New York: Mc Graw Hill. *Revista El Buzón de Pacioli*, Número Especial 74, Octubre 2011, www.itson.mx/pacioli

- Lozano, M., Sevilla, A. y Valtueña, R. (2000). *Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica*. Recuperado el 21 de octubre de 2015: administracionelectronica.gob.es.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (3ª edición) Madrid: Díaz De Santos
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology An International Review*, 50 (28), 153-180. Citado por Jáimez, M. J. (2012). Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Millán, A., de Prado, A., Rodríguez, L., y Román, M. (1999). *El Factor Humano en las Relaciones Laborales (Manual de dirección y gestión)*. Madrid: Pirámide.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la Psicología Comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Morales, E. (2007). *Gestión del conocimiento en sistemas E-Learning, basados en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca – España.
- Mruk, C. (2008). *Autoestima, investigación, Teoría y práctica*. Desclée de Brouwer, España.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Moser, C. (1991). La planificación de género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género. En Guzmán, V.; Portocarrero, P. y Vargas, V. (comp.) Una nueva lectura: el género en el desarrollo. Perú: Flora Tristán Ediciones.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- Navarro, E. (2004). Cuando la solidaridad y el esfuerzo se unen. Ocho historias de vida y un nuevo enfoque que nos demuestran que un éxito es posible en el Perú de hoy y del mañana. Lima: COSUDE.

- Nonaka y Takeuchi. (2000). *Proceso de creación del conocimiento*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas*. Tesis de grado. Universidad Técnico Federico Santa María, Valparaíso, España.
- Peña, P. (2001) *To know or not to be. Conocimiento: El oro gris de las organizaciones*. Madrid: Fundación DINTEL.
- Peluffo, A.; Catalán, C. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES, Serie de Manuales n° 22*.
- Pérez-Soltero, A., et al (2013), Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restauranero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Omnia Science*. IC, 2013 – 9(1): 153-183 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214
- Probst, G.; Raub S.; Romhardt, K. (2001). *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. México: Pearson Educación.
- Pedraglio, D. (2013). *Gestión del conocimiento en el sector construcción*. Tesis Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC.
- Quinn, J. B.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (2003). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. *Gestión del conocimiento. Harvard Business Review*. Bilbao: Ediciones Deusto, p. 203-230.
- Rappaport, J. (1984). Estudio sobre empoderamiento: Introducción al tema. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.
- Robbins, S. (2010). *Administración*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez, A. (1998). *Aplicaciones de la Psicología Social*. México. Ed. Trillas.
- Rowlands, J. M. (1995). Empowerment examined: an Exploration of the Concepts And Practice of women's empowerment in Honduras,

- in *Questioning empowerment. Working with Women in Honduras*, PhD tesis, Universidad de Durham, Departamento de Geografía.
- Russell, D. R. (1998). *Cómo crear empoderamiento*. McGraw-Hill Interamericana, S.A
- Sen, G. (1998). *El empoderamiento como un enfoque a la pobreza. Género y pobreza: nuevas dimensiones*. Ediciones de las Mujeres, ISIS Internacional, Santiago de Chile.
- Siegel, S. y Castellan, N. J. (1995). *Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Editorial Trillas.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Sirker, K. (2002). *Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones. Curso Comunitario e Inclusión Social*. Programa piloto de educación a distancia.
- Solomon, B. B. (1976). *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*. New York: Columbia University Press. Citado por Hernandez, E. (2014). *Empoderamiento pacifista de experiencias comunitarias locales en Colombia (1971 – 2013)*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Spector, P. (1988). *Job satisfaction. Application, assessment, cause, and consequences*. United States of America: Sage Publications. Citado por Cifuentes, J. (2012). *Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de salud de cuarto nivel de atención*. Tesis Maestría. Universidad Nacional de Colombia.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465. Citado por Jáimez, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Talledo-Jiménez, M. (2013). *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú*. Tesis. Universidad de Piura.

- Thomas y Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681. Citado por Jáimez, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champion. Boston, USA: *Harvard Business School Press*.
- Valdés, E. (2005). *Empowerment*. Consultado el 11 de Octubre de 2016. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>
- Weber, M. (1944). *Economía y sociedad. Teoría de la organización social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wood, R. y Bandura, A. (1989). Social Cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- Zorrilla, S. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. Aguilar y León, Cal Editores. México.

ANEXOS

Cuestionario de Empoderamiento Organizacional

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

Estado Civil: Soltero Casado Conviviente

Condición laboral: Nombrado Contratado

A continuación se presenta un conjunto una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de lo que piensas acerca del poder. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes, de acuerdo a la siguiente Escala:

Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

Responde a todas las pregunta y recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas.

-
- | | |
|--|-----------|
| 1. El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí | 1 2 3 4 5 |
| 2. Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 3. Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 4. Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 5. Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo | 1 2 3 4 5 |
| 6. Las actividades de mi trabajo son significativas para mí | 1 2 3 4 5 |
| 7. Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades | 1 2 3 4 5 |
| 8. Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 9. Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad (Área)
de trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 10. Confío en que mis compañeros de trabajo compartan información
importante conmigo | 1 2 3 4 5 |
| 11. Cuido lo que hago en mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 12. Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito | 1 2 3 4 5 |
| 13. Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo
hago mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 14. Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad
de trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 15. Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas
que hacen | 1 2 3 4 5 |
| 16. El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí | 1 2 3 4 5 |
| 17. He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 18. Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar
mi trabajo | 1 2 3 4 5 |

19. Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo 1 2 3 4 5
20. Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar 1 2 3 4 5

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco” y 5 “mucho”.

1 = Poco 2 = Regular 3 = Suficiente 4 = Bastante 5 = Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante _____
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo _____
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos _____
4. Información sobre el estado actual de la organización _____
5. Información sobre los valores de la organización _____
6. Información sobre los objetivos de la organización _____
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien _____
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar _____
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas _____
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo _____
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo _____
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita _____

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....
 Nivel: Inicial Primaria Secundaria
 Categoría.....
 Condición laboral: Nombrado Contratado Estado Civil.....

Las afirmaciones que siguen son características de una gestiona su 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.

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

.....

1. En la Facultad utilizamos mucho tiempo para desarrollar nuestros propios conocimientos y habilidades docentes 1 2 3 4 5
2. Los directivos de la Facultad intercambian conocimientos entre sí 1 2 3 4 5
3. Los directivos de la Facultad aplican los conocimientos generados y compartidos 1 2 3 4 5
4. En la Facultad se valora y se fomenta la aportación de nuevas ideas en el trabajo 1 2 3 4 5
5. En la Facultad existe un compromiso con la innovación 1 2 3 4 5
6. En la Facultad se promueve un clima de apertura en el que los docentes pueden expresar sus sentimientos y problemas 1 2 3 4 5
7. La Facultad tiene canales de comunicación con los docentes y estudiantes para conocer sus necesidades y expectativas 1 2 3 4 5
8. La información es considerada como un recurso valioso para la Facultad 1 2 3 4 5
9. Los directivos de la institución interactúan entre sí favoreciendo la creación de conocimiento 1 2 3 4 5
10. Los directivos de la Facultad transfieren sus conocimientos a los profesores 1 2 3 4 5
11. La Facultad incorpora nuevos conocimientos a su actividad diaria 1 2 3 4 5
12. Los docentes disfrutan de autonomía para realizar su trabajo 1 2 3 4 5
13. En la Facultad se percibe una actitud positiva hacia las innovaciones 1 2 3 4 5
14. El estilo de dirección utilizado en la Facultad promueve conductas

activas de ayuda y de colaboración entre los docentes	1	2	3	4	5
15. La Facultad provee canales de comunicación que permitan al estudiante expresar su opinión sobre la calidad de los servicios que se le ofrecen	1	2	3	4	5
16. Los canales para dar a conocer la información son adecuados	1	2	3	4	5
17. En esta organización siempre se optimiza el conocimiento de las personas	1	2	3	4	5
18. La Facultad siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros	1	2	3	4	5
19. En la Facultad se optimiza el uso de las nuevas tecnologías de la información para ser cada vez mejores docentes y mejor organización	1	2	3	4	5
20. Los docentes saben que pueden intentar resolver problemas cotidianos por caminos diferentes	1	2	3	4	5
21. Existen recompensas o premios para las nuevas ideas e innovaciones	1	2	3	4	5
22. La integridad, la equidad y el sentido de la justicia son valores perceptibles en las resoluciones que se adoptan en la Facultad	1	2	3	4	5
23. Se mantiene informados a los estudiantes acerca de las actividades que ofrece la Facultad	1	2	3	4	5
24. Los principios fundamentales de la Facultad son del conocimiento de todos	1	2	3	4	5
25. En la organización todos nos actualizamos de forma permanente	1	2	3	4	5
26. En la Facultad se comparte la información que obtienen los profesores	1	2	3	4	5
27. La Facultad cuenta con mecanismos de captura, almacenamiento y transmisión del conocimiento	1	2	3	4	5
28. Los docentes disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo	1	2	3	4	5
29. A los profesores que arriesgan y fracasan se les anima para que lo intenten de nuevo	1	2	3	4	5
30. En la Facultad se procura transmitir a los docentes que se desea favorecer su desarrollo y su bienestar profesional y humano	1	2	3	4	5
31. La opinión de los estudiantes es considerada en la toma de decisiones de la Facultad	1	2	3	4	5
32. Se informa a la comunidad educativa de los resultados de las encuestas de opinión vertidas en torno a la calidad de los servicios	1	2	3	4	5
33. En esta organización siempre se da prioridad a la capacitación del personal	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 34. Cuando en un área se obtienen buenos resultados, su experiencia se comparte con las otras aéreas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. La Facultad motiva a sus profesores a utilizar las aplicaciones informáticas para obtener un trabajo más eficaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. En la Facultad se promueve la creación de equipos de trabajo pluralmente constituidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. En la Facultad existe apertura hacia el cambio y se responde activamente a él | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. La dirección confía en el buen hacer de sus docente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. La Facultad busca nuevas soluciones que atiendan a las necesidades de los docentes y estudiantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. El personal es informado de manera oportuna y adecuada cuando surgen cambios en las políticas de la Facultad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Empoderamiento Organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño	Población	Instrumentos	Estadísticas
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>	<p>Hipótesis General Existe una relación significativa entre el Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro</p>	<p>Variables de estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento - Gestión del conocimiento 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Investigación no experimental</p> <p>Diseño descriptivo correlacional.</p>	<p>La población estará conformada por la totalidad de los docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>	<p>Escala de Empoderamiento Organizacional de Spreitzer, G.M.</p> <p>Inventario de Gestión del Conocimiento de Alonso Pérez-Soltero</p>	<p>-Media Aritmética</p> <p>-Desviación Estándar</p> <p>-El Coeficiente Alfa de Cronbach</p> <p>Rho de Spearman, U de Mann</p> <p>Whitney, H de Kruskal Wallis</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer la relación que existe entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>	<p>Hipótesis Especificas</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Competencia del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>	<p>Variables controladas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Edad -Sexo -Condición Socioeconómica 		<p>Muestra La muestra es probabilístico de tipo estratificado.</p>		
<p>¿Qué relación existe entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?</p>	<p>Identificar la relación que existe entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>	<p>Existe una relación significativa entre la dimensión Significado del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>					
<p>¿Qué relación existe entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>	<p>Existe una relación significativa entre la dimensión Autonomía del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>					

<p>Norte - Sede Lima centro?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro?</p>	<p>Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p> <p>Establecer la relación que existe entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>	<p>Sede Lima centro.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Impacto del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Seguridad del Empoderamiento Organizacional y la Gestión del conocimiento en docentes de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima centro.</p>					
--	---	--	--	--	--	--	--

