



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La gestión del conocimiento directivo y el manejo de
conflictos desde la perspectiva del docente, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magíster en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. César Humberto Lescano Pretel

ASESORA:

Dra. Yolanda Soria Pérez

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2017

Dr. Ángel Salvatierra Melgar
Presidente

Dra. Lidia Neyra Huamani
Secretario

Dra. Yolanda Soria Pérez
Vocal

Dedicatoria

A mis padres que son la razón de ser en esta vida. A mi esposa, por el gran apoyo que me brinda para lograr mis metas profesionales y personales.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por brindarme la opción de crecer profesionalmente en esta carrera que tanto amo como lo es la educación. A todos los docentes que con su profesionalismo han hecho posible este objetivo.

De manera especial, a la Dra. Yolanda Soria Pérez por su comprensión, paciencia y apoyo en este proceso tan interesante como lo es la investigación.

Declaración jurada

Yo, César Humberto Lescano Pretel, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI n.º 07210658, respectivamente, con la tesis titulada *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016*, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 12 de noviembre de 2016

Br. César Humberto Lescano Pretel

DNI N.º 07210658

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016*, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de Magíster en Administración de la Educación.

En el presente trabajo, se estudia la gestión del conocimiento en tres dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional. Además, se comunica la relación que posee esta variable con el manejo de conflictos por parte del directivo dentro de la institución educativa.

El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la institución educativa en estudio.

Los Olivos, 12 de noviembre de 2016

Br. César Humberto Lescano Pretel

DNI N.º 07210658

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica	19
1.3 Justificación	38
1.4 Problema	40
1.5 Hipótesis	41
1.6 Objetivos	42
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	45
2.2. Operacionalización de variables	45
2.3. Método	47
2.4. Tipo de estudio	48
2.5. Diseño	49
2.6. Población, muestra y muestreo	50
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
2.8. Métodos de análisis de datos	53
2.9. Consideraciones éticas	55
III. Resultados	56

IV. Discusión	67
V. Conclusiones	73
VI. Recomendaciones	75
VII. Referencias bibliográficas	78
Apéndices	85
Apéndice A. Matriz de consistencia	
Apéndice B. Cuestionario	
Apéndice C. Carta de presentación	
Apéndice D. Validaciones	
Apéndice E. Base de datos	
Apéndice F. Fotos	
Apéndice G. Artículo científico	

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Operacionalización de la variable dependiente Noción de Número.	46
Tabla 2.	Operacionalización de la variable Manejo de conflicto	47
Tabla 3.	Población de docentes	50
Tabla 4.	Muestra de docentes	51
Tabla 5.	Juicio de expertos	54
Tabla 6.	Coeficiente de confiabilidad de la Variable: gestión del conocimiento	54
Tabla 7.	Coeficiente de confiabilidad de la Variable: manejo de conflictos	54
Tabla 8.	Distribución de la muestra según sus niveles de la dimensión gestión del conocimiento	57
Tabla 9.	Distribución de la muestra según sus niveles de las dimensiones del manejo de conflictos.	58
Tabla 10.	Distribución de la muestra según sus niveles de la gestión del conocimiento y manejo de conflictos.	59
Tabla 11.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y manejo de conflictos.	60
Tabla 12.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión escolar y la negociación.	61
Tabla 13.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y la mediación.	63
Tabla 14.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y la conciliación.	64
Tabla 15.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y el arbitraje.	64
Tabla 16.	Relacion de la muestra no paramétricas, según Rho Sperman entre la gesntión del conocimiento y la conciliación	65
Tabla 17.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Sperman entre la gestión del conocimiento y el arbitraje	66

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Diseño correlacional	49
Figura 2. Distribución de la muestra según sus niveles de la dimensión gestión del conocimiento	57
Figura 3. Distribución de la muestra según sus niveles de las dimensiones del manejo de conflictos.	58
Figura 4. Distribución de la muestra según sus niveles de la gestión del conocimiento y manejo de conflictos.	59
Figura 5. Distribución de la muestra según sus niveles de las dimensiones del manejo de conflictos.	60
Figura 6. Distribución de la muestra según sus niveles de la gestión del conocimiento y manejo de conflictos.	62

Resumen

El presente trabajo investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Con respecto a la metodología, se aplicó el método hipotético deductivo debido a se desea probar la verdad o falsedad de las hipótesis. Posee un enfoque cuantitativo porque se intenta medir los datos a través de un análisis estadístico. El tipo de investigación fue el básico, ya que se parte de unos resultados para plantear un nuevo producto. Se partió de un diseño no experimental transaccional o transversal, puesto que no hubo intención de manipular la variable así como se analizó las variables solo en un momento dado. La investigación plantea un nivel descriptivo correlacional, ya que se han asociado variables para conocer su relación, lo anterior parte de un diseño no experimental puesto que no existe la intención de manipular las variables. La población estuvo conformado por los 120 docentes que laboran en la institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, la cual se seleccionó una muestra de 92 a partir de un muestreo de tipo aleatorio simple, ya que todos tenían la posibilidad de ser elegidos. Para la recolección de datos, se aplicó dos cuestionarios los cuales fueron validados por tres expertos así como designado confiables luego de aplicar una prueba piloto con resultados de 0,917 (Gestión del conocimiento directivo) y 0,948 (Manejo de conflictos). Luego, tales datos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS, versión 22 para el respectivo análisis estadístico. Según los resultados arrojados por la investigación, existe una correlación positiva alta entre las variables gestión del conocimiento y manejo de conflictos ($r= 0.813$ y $p=0.000<0.01$).

Palabras clave: gestión del conocimiento, manejo de conflictos, arbitrariedad, conciliación, negociación, medición

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between managerial knowledge management and conflict management from the perspective of the teacher in the Institution Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

With respect to methodology, the hypothetical deductive method was applied because one wanted to test the truth or falsity of the hypotheses. It has a quantitative approach because it tries to measure the data through a statistical analysis. The type of research was the basic one, since it is part of a results to raise a new product. It was based on a non-experimental transactional or transverse design, since there was no intention to manipulate the variable as well as the variables were analyzed only at a given time. The research raises a descriptive correlational level, since variables have been associated to know their relation, the previous part of a non-experimental design since there is no intention to manipulate the variables. The population was formed by the 120 teachers who work in the institution Augusto B. Leguía of Puente Piedra, which was selected a sample of 92 from a sampling of simple random type, since all had the possibility to be elected. For the data collection, two questionnaires were applied which were validated by three experts as well as designated as reliable after applying a pilot test with results of 0.917 (Managerial knowledge management) and 0.948 (Conflict management). These data were then processed through the statistical package SPSS, version 22 for the respective statistical analysis. According to the research results, there is a high positive correlation between the variables knowledge management and conflict management ($r = 0.813$ and $p = 0.000 < 0.01$).

Key words: knowledge management, conflict management, arbitrariness, conciliation, negotiation, measurement

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Toda propuesta de investigación debe estar respaldada por trabajos que abordaron el mismo tema o las mismas variables. Estos ayudarán a visualizar la forma o el estilo que emplearon para el desarrollo del mismo. Con respecto a la tesis *La gestión del conocimiento directivo en el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016*, se presentará cinco antecedentes internacionales así como nacionales.

Internacionales

Lucicleide (2011) realizó la tesis doctoral titulado *Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula en la Universidad Autónoma De Barcelona*. La investigación tuvo como objetivo analizar los motivos de aceptación y rechazo de los alumnos en el aula. Conforme al criterio de información que se ha planteado obtener, se decidió por el estudio descriptivo y correlacional. En el primer estudio, se trabajó con 67 alumnas/os del ciclo inicial del CEIP de Sant Adrià de Besós. El muestreo ha sido intencional, a priori y se definió la elección de los participantes para la aplicación de los sociogramas y mini-entrevistas (alumnos/as). Las posibilidades de ampliar la investigación en ese momento eran escasas, tanto por el tiempo (ya que este estudio ha sido presentado los resultados en el DEA) y como del profesorado disponible. Se concluyó en la entrevista que la mayor parte de las respuestas (62%) de los alumnos señalan que sus profesores/as apuntan las conductas conflictivas en el aula, como intencionales. Otro resultado arroja que para los alumnos la causa principal de este tipo de conductas conflictivas es algún problema emocional (55%). Para finalizar, en base a los resultados, el 97% de los alumnos señalan que los docentes aplican estrategias prácticas como el mejor medio para la resolución de conflictos. A partir de esta visión, representa como principal estrategia dialogar sobre el problema (62%):

Fernández, Sánchez y García (2011) expusieron la investigación *Fundamentos teóricos acerca de la solución de conflictos institucionales en la educación general básica de Ecuador*. El objetivo del trabajo fue analizar las necesidades dentro de los fundamentos teóricos acerca de la solución de conflictos institucionales en la educación general básica de Ecuador. Con respecto a la metodología, se utilizaron el método analítico-sintético, además, utilizaron una población de estudiantes y docentes de distintas institucionales de

educación general básica de Ecuador. Como conclusión, a) fundamentan las relaciones que tienen lugar entre la proyección de solución del conflicto y la transformación del conflicto, donde los procesos de mediación y negociación educativa, sintetizados en el proceso de seguimiento, permiten llegar a una posible transformación del conflicto y se revela como cualidad esencial de estas transformaciones la convivencia armónica de la institución educativa. b) El desarrollo del proceso experimental permitió corroborar la efectividad de la metodología, logrando en un corto periodo de tiempo dar solución a muchos de los conflictos que se fueron presentando en las instituciones seleccionadas para el estudio, todo lo cual incidió de manera positiva en las transformaciones de los colectivos docentes de las instituciones educativas.

Baez (2012) desarrolló la tesis titulada *Manejo de conflictos organizacionales del personal directivo en instituciones de educación secundaria* para optar el grado de magíster en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. La investigación tuvo como principal objetivo analizar el manejo de conflictos organizaciones del personal directivo en instituciones de educación secundaria del municipio escolar Mara del estado Zulia. Dentro del marco metodológico, la muestra fue de tres instituciones de educación secundaria en el municipio escolar Mara del Estado Zulia y dentro de ellas a como instrumento de recolección de datos a la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de auto aplicación, diseñado con la escala de Likert, conformado por 42 ítems. Como resultado, se obtuvo como mayor continuidad el tipo de conflicto disfuncional con un estilo complaciente (46.3%). La estrategia más utilizada para la resolución que más se emplea fue mediante la creación de ambientes armónicos y la técnica utilizada fue la mediación (62.1%). Con base a ello, se formularon lineamientos para identificar, resolver y estimular los conflictos que pueden mejorar la calidad de la educación.

Fernández (2013) presentó su tesis titulada *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las organizaciones educativas de media general* para optar el grado de magíster en la Universidad del Zulia, Venezuela. La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre manejo de conflictos y convivencia escolar en organizaciones educativas de media general, específicamente en la Unidad Educativa Nacional Luis Beltrán Ramos, ubicada en la parroquia Juana de Ávila de la ciudad de Maracaibo, Venezuela. Con respecto a la metodología, el tipo de investigación fue descriptiva correlacional, con un

diseño no experimental, transeccional y de campo. Se utilizó como técnica de recolección de la información la encuesta y como instrumento un cuestionario con (42) ítems y cuatro alternativas de respuesta según escala tipo Likert. La población estuvo conformada por sesenta y nueve (69) sujetos, cinco (5) directivos, sesenta y cuatro docentes (64). Se concluyó que los directivos presentan carencia de habilidades para el manejo de conflictos, para la promoción real de espacios enmarcados en una convivencia escolar.

Gómez (2015) sustentó su tesis titulada *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar* para optar el grado de magíster en la Universidad de Carabobo, Venezuela. La presente investigación tuvo como objetivo analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar 2013-2014, en la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, Valencia, estado Carabobo. Con respecto a la metodología del estudio, fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental de corte transeccional. La población estuvo estructurada por 14 individuos que conforman el personal docente, coordinadores y directivos de la institución y con muestra de tipo censal. Se utilizó como procedimiento para recoger la información la técnica de la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario de 20 ítems haciendo uso de una escala tipo Likert con opciones de respuesta: siempre, algunas veces y nunca. Como conclusiones del estudio, se obtuvo que: a) el gerente escolar usa una comunicación indirecta, caracterizándose por un estilo en el que tiende a evitar resolver los conflictos, b) predominando un estilo comunicativo medianamente asertivo en las emisiones verbales con algunos rasgos de agresividad que interfiere notablemente en la toma de decisiones efectivas que favorezca el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales.

Nacionales

Moreno (2011) desarrolló la tesis titulada *Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal* para optar el grado de magíster en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El trabajo de investigación tuvo como objetivo estudiar las debilidades y fortalezas de la comunicación interpersonal entre las autoridades, docentes y alumnos que permitan el manejo de conflictos de carácter

organizacional, académico e investigación en la escuela profesional referida anteriormente. Con respecto a la metodología, la investigación no experimental y un diseño transaccional o transversal, ya que buscar encontrar razones o causas que provocan ciertos fenómenos; es decir, no se manipula intencionalmente las variables. La población estuvo constituida por 89 alumnos del VI ciclo, 35 docentes y dos autoridades que suman 126 personas. Para recolectar la información se empleó el instrumento de la entrevista. Como resultado del trabajo, en el momento de emplear la comunicación interpersonal, a) son informales en un 100%, b) se comunica con un nivel de intencionalidad bajo de 62%, c) con una duración de interacción corta (73%) y bajo grado de flexibilidad (88%). El trabajo concluye que las mejores estrategias de comunicación interpersonal para el manejo de conflictos son intencionalidad, clima, duración de la interacción, retroalimentación, flexibilidad y participación.

Neyra (2014) presentó la tesis titulada *El arbitraje potestativo como forma de solución de conflictos laborales* para optar el grado de magíster en la PUCP. El trabajo tuvo como finalidad tratar el arbitraje potestativo como una forma de solución de conflictos laborales colectivos, el mismo que ha sido implementado a fines del 2011 en nuestro ordenamiento jurídico. La técnica para la recolección de información fue la de gabinete, pues se recolectó la información de los informes y actas de reuniones entre los directivos y el sindicato de distintas instituciones laborales. Este trabajo de investigación muestra como resultado que ante las tendencias adoptadas por los árbitros en la determinación si hubo o no mala fe. Ante ello, los resultados mostraron lo siguiente: a) más de 60% de los arbitrajes potestativos se declaró la mala fe, porcentaje que es mayor si excluimos los casos donde hubo primera negociación, teniendo un 83% de todos los casos analizados con mala fe, b) sin embargo, del análisis de todos los laudos que hemos tenido acceso se desprende que, de las propuestas planteadas por los sindicatos, más del 60% fueron acogidas por los 113 tribunales arbitrales, y solo un 38% de las empresas. Como conclusión, el arbitraje potestativo fue aplicado como una forma de solución de conflictos laborales colectivos en los trabajadores portuarios, la cual es el antecedente más relevante en materia laboral, que ha dado inicio al arbitraje potestativo vigente. El TC establece de forma excepcional que las partes pueden someter su conflicto de nivel de negociación colectiva a un arbitraje, siempre que se demuestre que alguna de las partes incumplió su deber de negociar de buena fe.

Gamarra (2011) presentó su tesis titulada *Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N.º 03 de Lima* para optar el grado de magíster en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La relación existente entre los estilos de gestión de los directivos y la calidad de la conducción de las instituciones educativas de Ex Variante Técnica, de la UGEL 03 de Lima; es lo que la presente investigación explica. En la metodología de investigación, se utilizó el de investigación básica; diseños no experimental y transversal, así como un esquema descriptivo correlacional. La encuesta y el cuestionario fueron las técnicas empleadas para la recolección de datos; aplicado a una muestra representativa de 36 docentes y 283 alumnos; del Rosa de Santa María (Breña); Miguel Grau (Magdalena del Mar) e Hipólito Únanle (Lima Cercado). La exploración de los estilos de gestión educativa como herramienta evaluativa constó de dos dimensiones básicas: estilos transformacionales (cuyos indicadores son “empleo de conocimientos” “habilidad de mediador”) y estilos transaccionales. El trabajo arrojó como resultado lo siguiente: a) el 49.5% de los alumnos encuestados consideran que se percibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa, b) a través del estilo transformacional, el 58.2% de los alumnos encuestados consideran que los objetivos logrados por los equipos de alumnos y docentes están en relación con los objetivos de la institución, c) el 56.3% de los alumnos encuestados consideran que los alumnos aprecian que se logran los objetivos previstos en el proyecto educativo institucional.

Huaranca (2013) expuso su tesis titulada *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo* para optar el grado de magíster en la Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. La investigación tuvo por objetivo general establecer el grado de relación gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo. En la metodología de investigación, se utilizó la metodología cuantitativa, diseño no experimental de tipo descriptivo – correlacional. La población de la investigación fue un total de 398 docentes. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. El trabajo concluyó que sí existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones

educativas nivel primario de Villa María del Triunfo al igual que en sus dimensiones (capital humano, capital relaciona y capital estructural), siendo el capital humano como la más empleada por el director y el capital estructural la menos empleada

Quintana, Montgomery, Malaver, y Ruiz (2011) presentaron su investigación titulada *Estilos explicativos y habilidades para la gestión de negociación de conflictos en adolescentes espectadores de violencia entre pares (bullying)*. El trabajo tuvo como objetivo proponer alternativas de prevención de conflictos a través de los estilos explicativos y habilidades. El cuestionario de estilos atributivos, el test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos y la escala para identificar el tipo de espectador de violencia entre pares fueron los instrumentos empleados para la obtención de información. Los resultados evidencian los siguiente: a) la comprobación de que existe relación significativa entre los estilos explicativos y las habilidades de gestión para la negociación de conflictos en adolescentes espectadores de violencia entre pares (bullying) (hipótesis general), b) Cuando el éxito es considerado como respuesta a su esfuerzo y perseverancia, los encuestados mostraron un 16.9%, c) el estilo atributivo en el cual se percibe como generador del éxito en sus relaciones producto de su habilidad, competencia social, la encuesta arrojó un 17.2% siendo las más altas de los 14 criterios.

1.2. Fundamentación científica y humanística

Variable 1: Gestión del conocimiento del directivo

La gestión del conocimiento, en las últimas décadas, ha adquirido una importancia notoria debido a su factor de cambio y desarrollo en las principales actividades de una sociedad. En una etapa de la historia donde el conocimiento está al alcance de todos, las organizaciones hacen uso de ello para la mejora de sus situaciones y resolución de problemas. es por ellos que se han propuesto como principal misión la de crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones y producir nuevos conocimientos. A continuación, se desarrollará el marco teórico de gestión del conocimiento desde su concepto, factores y dimensiones.

Teorías sobre gestión del conocimiento

Existe una gran diversidad de corrientes, enfoques y teorías sobre la gestión del conocimiento, pero no es muy vasto el tópico especificado en el área escolar. A continuación, se presentará algunas teorías o corrientes que da una idea sobre la visión en que se trabaja la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento según el enfoque educativo

Cobo (2016) considera que el tópico gestión del conocimiento comienza a desarrollarse a finales del siglo XX, es justo a inicios del presente siglo donde adquiere una categoría relevante para la revolución y transformación educativa. En la dinámica de la emergente llamada sociedad del conocimiento, la economía del conocimiento adquiere un papel determinante en los sistemas sociales y culturales de todas las naciones.

Minakata (2009) es uno de los primeros autores que focaliza la gestión del conocimiento desde una visión netamente educativa. Para él, los sistemas educativos que, a partir del siglo pasado, se convierten en una de las piezas angulares del desarrollo económico y social de los estados nacionales, hoy se encuentran inmersos en las transformaciones de la sociedad del conocimiento y de la economía del conocimiento. Estas transformaciones están trastocando la índole de una escuela que se organizó y desarrolló a fines del siglo XIX y primera mitad del siglo XX para dar respuesta a las entonces emergentes sociedades industriales modernas

La gestión del conocimiento según el enfoque holístico

Desde los inicios de las comunidades y, luego, las organizaciones, siempre ha existido un factor común pero relevante entre ellas: el conocimiento. A pesar de la evolución y desarrollo de las organizaciones para su perfección, el conocimiento es permanente en ellos; por lo tanto, la adquisición de conocimientos eficaces ha sido vital para la vigencia de dichas organizaciones. A partir del enfoque holístico, son varios los modelos, pero teniendo en consideración la naturaleza de la tesis (La gestión del conocimiento del directivo en el manejo de conflictos), se asumirá el modelo Andersen (2008).

Andersen (2008) enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: Individual y Organizacional. La primera refiere la responsabilidad personal de compartir y

hacer explícito el conocimiento y la segunda exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Andersen, reconoce además, la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes.

Gestión del conocimiento del directivo

Antes de proponer un concepto de gestión del conocimiento, es necesario conceptualizar sus términos bases como conocimiento y gestión. Con respecto al segundo término, es necesario comenzar con su concepto base. Etimológicamente, proviene de los términos latinos *gestio* y *-ōnis* que significan acción y efecto de gestionar o administrar (RAE, 2015). En otras palabras, es un conjunto de acciones que se realizan con el fin de resolver un asunto. Por lo tanto, se debe de quedar en claro que la gestión siempre tendrá un fin, una meta, pero para ello necesita de algunos recursos.

En lo que respecta a conocimiento, desde una percepción semántica, Díaz (2004) señala lo siguiente: “se deriva del latín, *colligere* y *gnosis*. *Colligere* significa coger, asir, agarrar o tomar (...) y *gnosis* significa las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no un objeto” (p. 36). Por lo expuesto, conocimiento significa hacer nuestro las propiedades y relaciones de las cosas. Además, se interpreta que lo externo se puede volver parte de nosotros; tener el juicio apropiado para percibir y establecer diferencias entre los objetos del mundo circundante. Con respecto al tema de la investigación que es gestión del conocimiento, La Guía Europea de la Gestión del conocimiento (2011) propone el siguiente concepto: “la Gestión del Conocimiento es la dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo” (p. 2).

A manera de comentario, se puede entender con lo anterior que la gestión del conocimiento es la capacidad de planificar acciones con la intención de desarrollar el conocimiento para lograr la eficiencia y eficacia de las actividades, todo ello en el marco de un proyecto o visión. Ya no se puede entender que el conocimiento solo está

involucrado una persona; en esta época, el conocimiento es el mejor capital humano para lograr un fin.

Desde un punto de vista más organizacional o gerencial, Hernández (2010) señala que la gestión del conocimiento debe entenderse como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” (p. 43).

A su vez, se entiende que la gestión del conocimiento busca aprovechar todos los recursos de la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones, las organizaciones no utilizan todo su potencial basado en el conocimiento. Esto se debe a que muchas empresas, generalmente, no se encuentran organizados los procesos para la exteriorización del conocimiento; por lo tanto, existirán desventajas latentes y potenciales que perjudicarán el logro de los objetivos establecidos.

Después de dejar en claro el concepto de gestión del conocimiento, es relevante direccionarlo a la gestión del director, el cual es el tema de estudio. Partiendo desde la teoría holística del modelo Andersen, la gestión del conocimiento tiene por objetivo dar solución al problema de cómo administrar los intangibles de la organización (Andersen, 1999, p. 44),

A pesar de que Andersen es uno de los iniciadores y más importantes referentes en cuanto a la gestión del conocimiento desde la perspectiva educativa, es imposible dejar de lado la naturaleza administrativa que ella conlleva. Todo colegio posee recursos humanos, materiales, tecnológicos (en algunos casos) y financieros (no en muchos casos), y de estos se debe obtener el mejor resultado posible que es la calidad educativa. En el caso del director, se encuentran los siguientes activos intangibles: capital humano, capital organizativo y capital relacional. Rodríguez, García, Pérez *et al.* (2010) expresan una idea básica de cada uno de ellos: a) Capital Humano: Capacidades, limitaciones y actitudes del personal. b) Capital Organizativo: Tecnología, estrategia, cultura, estructuras, procedimientos, etc. c) Capital Relacional: Integrado por el conjunto de relaciones de la organización con clientes, proveedores, distribuidores, socios, etc.

Dimensiones de la gestión del conocimiento

En toda investigación, las dimensiones son fundamentales ya que brinda información sobre los planos en que se está estudiando la viable. En el caso de la gestión del conocimiento, Minakata (2009) enfatiza que a la escuela se le exige formar a sus alumnos para la vida; además, formar a las nuevas generaciones en un contexto de transformación y revolución tecnológica así como formarlos en valores: todo al mismo tiempo. Ante tal objetivo, la gestión del conocimiento y el aprendizaje para la vida son las demandas que la sociedad del conocimiento plantea a la escuela.

El estudio sobre la gestión del conocimiento casi siempre ha estado involucrado con las áreas de la administración u organización (empresarial como industrial), sin embargo, hay autores e investigadores como Díaz (2004) que han trasladado este tópico al plano educativo. El directivo también cumple una función gerencial debido a su carácter planificador y gestor; es por ello que en los últimos años se está asumiendo con fuerza el término “gerencia educativa”.

Reforzando lo anterior, Díaz (2004) señala que la gestión del conocimiento lo entiende como el conjunto de habilidades y saberes que tiene la persona para generar nuevos conocimientos y estos aplicarlos para solucionar un problema. Además, el mismo Díaz señala que “la gestión que toma en cuenta los [siguientes factores], como el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional, los tres bloques de activos” (p. 6). Ante ello, y para los intereses de la presente investigación, es menester conocer si el directivo posee los factores mencionados como muestra del dominio de la gestión del conocimiento. Estos factores, según Díaz (2004), serán las dimensiones de esta variable, los cuales se explican a continuación:

Dimensión 1. Capital humano

Como primera dimensión propuesta por Díaz (2004), el capital humano:

(...) se genera con el saber y experiencia personal, se integra por el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. (p. 45)

Reafirmando lo dicho, el capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. La empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo.

Por otro lado, Rodríguez, García, Pérez y Castillo (2010), respecto a esta dimensión, señalan que son “Capacidades, limitaciones y actitudes del personal” (p. 10).

En otros términos, tanto Rodríguez como Díaz, consideran a esta dimensión como el “cerebro” de la institución, pues contiene conocimientos que serán empelados para encontrar una resolución efectiva ante cualquier amenaza. Sin embargo, no se puede negar la posibilidad de que este capital necesite de una constante supervisión, ya que al ser justamente “humano” está predispuesto a cometer algún error.

Desde un criterio más empresarial, Sánchez, Melián y Hormiga (2007) indican que este tipo de capital “ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa; es decir, es de donde parten las ideas de la organización resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica” (p. 103).

Para finalizar con este factor, más que solo una fuente de conocimientos, este autor lo considera como génesis de evolución empresarial. Como se sabe, lo único constante en este mundo es el cambio, y si queremos estar a la par con este, es imprescindible renovarse junto con él. Para tal labor, el capital humano será el agente que fomentará tal meta.

Dimensión 2. Capital estructural

Como segunda dimensión propuesta por Díaz (2004), el capital estructural surge de la experiencia institucional, es el conocimiento que la institución educativa consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar latente en los agentes educativos del colegio (p. 47)

En otros términos, son aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El

capital estructural es propiedad de la institución, facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Asimismo, Rodríguez, García, Pérez y Castillo (2010), respecto a esta dimensión, señalan que “corresponde a la tecnología, estrategia, cultura, estructuras, procedimientos, que se manejan en una institución” (p. 10).

Por otro lado, Sánchez, Melián y Hormiga (2007) señalan que esta dimensión o factor “ha sido descrito como aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura” (p.105).

Sin embargo, hay que aclarar que aun cuando varios o muchos colaboradores abandonan la empresa, la cultura y proceso estructural de la organización también se va con ellos. Cuando un novel solicita un puesto de trabajo en una empresa equis, esta última solicita que tenga experiencia no solo como un criterio de selección, sino que se sabrá si posee cultura estructural.

Dimensión 3. Capital relacional

Como última dimensión propuesta por Díaz (2004), el capital relacional surge de la interrelación institucional, se integra a la imagen, al estilo, a las políticas de comunicación institucional, a la cultura institucional que proyecta, se constituye con el conjunto de relaciones que la institución educativa mantiene con el exterior (p. 49).

En ellas, encuentra la calidad y sostenibilidad de las personas que pertenecen al colegio (docentes sobre todo) y su potencialidad para ser más eficientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...).

Por otro lado, Rodríguez, García, Pérez y Castillo (2010), respecto a esta dimensión, señalan que está “Integrado por el conjunto de relaciones de la organización con clientes, proveedores, distribuidores, socios, etc.” (p. 10).

Se puede entender que este autor más asume esta dimensión desde un plano empresarial. Toda empresa necesita ofrecer su producto o servicio a un tercero el cual pagará por él. En el caso de la educación no está alejado de ello, pues un buen docente tiene una respetuosa relación con los alumnos así como un buen director lo tiene con los docentes.

Asimismo, para Sánchez, Melián y Hormiga (2007), “se dibuja sobre la consideración de que las empresas no son sistemas aislados, sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior. Así, las relaciones de este tipo que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas capital relacional” (p.106).

Como se puede observar, si el directivo maneja estos activos como líder de la organización educativa, asegura que la comunidad conozca la identidad corporativa de la institución educativa y lo que producir si los estudiantes pertenecen a ella. Fomentará la lealtad hacia la institución; conseguida de los padres y docentes una buena relación calidad/servicio. Cuando el directivo sabe explotar estos activos, la presencia de los conflictos puede ser manejada con tino y ser resuelta sin sacrificios. A continuación, se desarrollará la segunda variable que, precisamente, vendría a ser el manejo de conflictos en la institución educativa

Funciones de la gestión del conocimiento

No cabe duda que la gestión del conocimiento desea optimizar la creación y renovación del conocimiento para adquirir nuevos valores u posiciones que les sean rentables a la organización. En el mismo proceso de gestión, se desarrollan un conjunto de componentes llamados funciones de gestión. Estas tienen sus bases en la planificación, organización, la dirección y el control. A continuación, se explicará cada una de las funciones de la gestión del conocimiento.

Planificar es considerado el proceso de establecimiento de las metas propuestas para alcanzar determinados resultados, así como la identificación de las acciones para alcanzarlos (Rodríguez, García, Pérez, y Castillo, 2010). Por ello, es menester que cada institución educativa que fomenta la gestión de conocimiento, en especial el directivo, registre en actas y proyectos las políticas, estrategias, planes, programas y pronósticos.

Organizar es un proceso el cual consiste en dividir funciones o trabajos a realizar así como la coordinación de los resultados con un propósito común (Rodríguez, García, Pérez, y Castillo, 2010). Es fundamental que las instituciones educativas que fomentan la gestión del conocimiento resguarden y aseguren el cumplimiento de las etapas, las cuales permitirán la concretización de los resultados esperados. Dirigir es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos de las personas que integran las entidades para ayudarlos al logro de las tareas relevantes en la gestión (Rodríguez, García, Pérez, y Castillo, 2010). Es relevante que las instituciones educativas tengan bien en claro que dirigir consiste en tomar decisiones. Dirigir significa, asimismo, comprender el compromiso de alcanzar objetivos mediante el liderazgo de una persona o de un grupo de ellas.

Como última función, controlar es el proceso de supervisión de las actividades y los resultados de la gestión, comparándolos con los objetivos propuestos (Rodríguez, García, Pérez, y Castillo, 2010).

Variable 2: Manejo de conflicto

Los términos organización, empresa, institución -casi siempre y hasta en ciertos casos indudable- se les relaciona con orden, disciplina, coordinación, pero no siempre es así. La organización, como cualquier familia, puede convivir en armonía, saber los deberes y funciones de cada integrante, pero siempre habrá un momento en que se presente un impase, una fractura. En el caso de las organizaciones, así como la educativa, se le llama conflicto.

En esta sección del marco teórico de la presente investigación, se desarrollará la variable manejo de conflictos a partir de las teorías, conceptos, fuentes de conflicto, situaciones de conflicto en las instituciones educativas y el rol de directos en la resolución de estos conflictos.

Teorías sobre el manejo de conflictos

Manejo de conflictos según el enfoque antropológico educativo

Quizás no es muy conocida esta información, para Gómez: la Antropología de la Educación es una disciplina de muy reciente tratado. La importancia de este enfoque radica en que la formación científica y pedagógica de los/as profesionales de la

educación ya no puede restringirse solamente a una capacitación puramente técnica; es preciso recuperar para estas profesiones la amplitud de miras característica de los saberes liberales; no hay que olvidar que la educación es una actividad netamente humana (2015, p. 39).

Este campo considera a las personas comprometidas e intervinientes como sujetos y agentes en el proceso educativo. Abarca al educando, al educador, a la familia y a la comunidad.

Partiendo de la anterior idea, el hombre, en efecto, comunica a sus obras parte de su ser, de manera que incluso en aquellas que son más externas y objetivas, se pueden rastrear las huellas de quien las produjo. Con ello, se reafirma la idea de que el enfoque antropológico de la educación es el campo de los actores que interactúan en el proceso educativo sea éste en las instituciones educativas o en las demás instituciones sociales. Los aportes en este campo proceden fundamentalmente de la psicología experimental, biología, medicina, neurolingüística, sociología de la educación y antropología pedagógica.

De ahí la necesidad de facilitar a los futuros profesionales de la educación –y también a quienes ya se dedican activamente a ella, a través de la formación inicial y permanente– un conocimiento preciso de las características antropológicas más relevantes por su incidencia en el proceso educativo, a su vez dentro del ámbito de un compromiso moral y existencial del educador con la tarea de su propia “humanización”. Por ello, un rasgo netamente “humano” es saber vivir entre “humanos” y para ello es necesario que los agentes educativos puedan darle resolución a cualquier conflicto o altercado que exista (Ministerio de Educación, 2013).

Manejo de conflictos

En toda investigación siempre es menester empezar con un acercamiento etimológico y semántico del término a tratar. Con respecto al concepto de conflicto, el diccionario de la Real Academia define el término como " Combate, lucha, pelea". Proviene del latín *conflictus* que es un compuesto del verbo *fligere, flicum*, de donde deriva *affligêre, afflictus* e *infligêre, inflictus*, afligir, infligir. Ya vemos en esta definición nominal como se encierra en esta palabra el concepto de choque, de encuentro violento 'no amistoso' entre dos o más

personas, grupos o instituciones. Otras definiciones, en la misma línea añaden además "pelear, combatir, discutir".

Dependiendo del enfoque, existen diferentes conceptos de conflicto. Sin embargo, el que asumirá el presente estudio es del Ministerio de Educación (2013), el cual señala que “el conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posición de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles” (p. 18).

A manera de comentario, la propuesta del Minedu lo asume solo como contraposición de intereses o bienes, dejando de lado, aparentemente, la ideología o pensamiento cultura que puedan tener. Como ya se había mencionado, el colegio es una microsociedad y en ella se encuentra de todo. Muchas personas discuten o se enfrentan no siempre por algo material, también lo hacen por convicciones, por ideas.

Como contraposición a lo señalado, existen agentes que tiene como función eliminar o controlar el surgimiento o la perennación de u conflicto; esto se le conoce como manejo de conflictos. Ante ello, Girard y Koch (como se citó en Fernández, 2013, p. 21) proponen que el manejo de conflictos es el conjunto de acciones debidamente planificadas y orientadas al logro de interacciones humanas exitosas, sobre la base del diálogo, comprensión y colaboración. De esta manera, el contexto educativo, el personal docente y directivo conviven en un ambiente de concordancia. Si se identifica fuentes de conflicto, se debe seleccionar estrategias pertinentes para su transformación.

La resolución de conflictos en la educación

La resolución de conflictos en las escuelas también surgió de la preocupación por la justicia social de los sesenta y los setenta. Mientras que algunos grupos en los Estados Unidos, tales como los cuáqueros, desde hace mucho tiempo apoyan la enseñanza de la resolución de problemas y la gestión de paz a los niños, un espectro amplio de activistas religiosos y de la paz adoptaron esta causa en el período que va demediados a fines de los setenta, y los docentes comenzaron a incorporar la capacitación en la resolución de disputas en sus programas de estudio.

A comienzos de los ochenta los *Educators for Social Responsibility* (Educadores para la Responsabilidad Social) crearon una asociación nacional que adoptó como su preocupación central examinar cómo los estudiantes podrían aprender mejor maneras alternativas de manejar el conflicto. La *Childrens's Creative Response to Conflict*, la *Community Boards Program* y la *Peace Education Foundation* (Respuesta Creativa de los Niños al Conflicto, Programa de Consejos Comunitarios y Fundación para la Educación en la Paz) encabezaron el desarrollo del campo de la resolución de conflictos en Estados Unidos con sus iniciativas en las escuelas primarias. Otro factor concurrente fue la inclusión de la educación legal en los programas de estudios sociales. A través de nuevos componentes de sus programas de estudios, los alumnos asumieron roles más importantes en la capacitación y en el gobierno de las aulas y lograron una mejor comprensión de los mecanismos de resolución de disputas en nuestra sociedad. El crecimiento de la formación en la resolución de conflictos, los programas en las escuelas y la expansión de la mediación y otros servicios de resolución alternativa de disputas en otros sectores, llevaron a la realización de una reunión conjunta de educadores y mediadores en 1984 para evaluar cómo crear los cimientos para la enseñanza de técnicas de resolución de conflictos en las escuelas. Se formó una red y centro para información y formación, la *National Association for Mediation in Education* (NAME, Asociación Nacional para la Mediación en la Educación) que ha estado activa desde entonces.

En 1984, existían en los Estados Unidos aproximadamente cincuenta programas de resolución de conflictos con base en escuelas. Pasados once años, NAME y NIDR estiman que hay bastante más que cinco mil. Desde un comienzo, el objetivo mayor de los programas de resolución de conflictos en las escuelas ha sido enseñar mejores estrategias de solución de problemas y técnicas de toma de decisiones. Estas son capacidades vitales que enriquecen las relaciones interpersonales, aportan las herramientas necesarias para construir en la escuela un clima más cooperativo y conducente al aprendizaje, y ofrecen un marco para manejar las diferencias de maneras que pueden llevar a una mejor comunicación, mayor comprensión y menos temor. A través de la educación relacionada con el derecho, enfoques de resolución de conflictos para el manejo de las aulas y programas de mediación a través de los pares a nivel de escuelas, los estudiantes tienen la oportunidad de reforzar su autoestima, aprender a apreciar la diversidad, mejorar sus técnicas de comunicación y análisis, y evitar problemas disciplinarios. Las escuelas pueden

beneficiarse como un todo ya que estos programas apoyan las capacidades y la disposición del personal y los padres a cooperar y solucionar problemas estudiantiles. Si bien la investigación sobre los programas de resolución de conflictos en las escuelas es limitada, la investigación de Girard y Koch, sugiere que los mismos han ayudado a disminuir la violencia y las peleas, los insultos y actitudes despreciativas, reducir la cantidad de suspensiones, elevar la autoestima y el respeto por sí mismos de los pares que actúan como mediadores, a capacitar al personal tanto para manejar con más eficacia los conflictos como mejorar el clima de la escuela (2001, p. 12).

Dimensiones de manejo de conflictos

En toda investigación, las dimensiones son fundamentales ya que brinda información sobre los planos en que se está estudiando la variable cómo se va a medir. A partir de la variable manejo de conflicto, en esta sección de la investigación se tratará sobre la dimensión de esta variables la cual ayudará a recabar la información necesaria para saber si existe relación entre esta variable y la gestión del directivo.

Cuando se estudia el conflicto, según Freud (2000), se deben considerar varios elementos. En primer lugar, el problema o situación que genera el conflicto, las cuales tienen causas externas o internas; las circunstancias que precipitan el conflicto, las cuales pueden ser sucesos como interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, etc.; el comportamiento de los protagonistas al afrontar el conflicto también debe ser considerada, ya que las estrategias competitivas para ganar el conflicto pueden agravarlo; por último, no deben ser subestimadas las consecuencias que se generen, sobre todo si estas no son constructivas: esto último es importante. Lo ideal es lograr que el conflicto se convierta en constructivo: tomar decisiones amplias en beneficio de la organización, afianzar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y, por ende, mejorar el ambiente psicológico del trabajo. En el caso de director, es necesario que conozca todo lo mencionado, ya que en cualquier momento lo tendrá reflexionar para solucionar algún impase.

Con respecto a cómo darle un alto a los conflictos, Granell de Aldaz (como se citó en Gómez, 2015), define la resolución de conflictos "como el conjunto de conocimientos y

habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos sociales” (p.42).

Asimismo, la presente investigación propone como dimensiones para el manejo de conflictos a la negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

Dimensión 1. Negociación

Un primer factor importante para que el directivo controle un conflicto es saber negociar. Girard y Koch. (2001) afirmaron lo siguiente:

La negociación se entiende generalmente como un procedimiento voluntario de resolución de problemas o tratativas entre las partes en disputa. El objetivo es alcanzar un acuerdo que responda a los intereses comunes de las dos partes. Las negociaciones pueden ser formales o informales. (p. 10)

Como se puede deducir, es un proceso en que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, confiando que construirán un acuerdo que satisfaga a ambas partes en igualdad de condiciones y oportunidades, sin presiones.

Por otro lado, la negociación es la forma fundamental de resolución de conflictos, generalmente voluntaria, y que implica la discusión entre las partes en disputa con el objeto de alcanzar un acuerdo o arreglo en el conflicto que les enfrenta (Gómez, 2015, p. 43).

Independientemente de las formas y estrategias de negociación adoptadas, esta suele requerir como condición previa la entrada del conflicto con un estado de madurez que facilite la apertura del proceso de resolución. Cuando el proceso de negociación no se inicia en el momento en el que se dan las condiciones óptimas para ello, el conflicto no se mantiene necesariamente en un estado de madurez y puede pasar mucho tiempo, antes que llegue una nueva oportunidad de resolución.

Por último, San Cristóbal (2013) indica que esta dimensión es “un sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas” (p. 44).

Dimensión 2. Mediación

Como segunda dimensión propuesta, “La mediación se refiere a la participación voluntaria en un procedimiento estructurado, en el que un tercero neutral ayuda a las partes en disputa a identificar sus intereses y resolver sus diferencias. Debido a que es un procedimiento estructurado, la mediación es comúnmente formal” (Girard y Koch, 2001, p. 10)

Completando lo dicho, Gómez señala que la mediación surge cuando una persona interviene en el conflicto entre dos partes, pero formando parte de la misma dinámica. Por ejemplo, en la institución educativa, el directivo puede mediar entre dos docentes. (2015, p. 43).

En otros términos, la mediación como tal es un procedimiento que requiere del uso de técnicas y estrategias, mediante la cual las partes implicadas, con la ayuda de un mediador imparcial e independiente, puedan identificar y analizar las cuestiones en disputa, con el fin de que sean los mismos involucrados los que busquen soluciones al conflicto y mejore las relaciones entre las partes.

Por último, San Cristóbal (2013) indica que “en este sistema (...) las partes en conflicto, con la ayuda de un tercero neutral (mediador) resuelven sus diferencias alcanzando por sí mismas un acuerdo (p.47).

A manera de reflexión, entre todas las dimensiones, la mediación es la mejor oportunidad de que el directivo pueda poner en práctica su gestión del conocimiento. Asumo ello debido a que él posee las estrategias y métodos debidos, deber ser capaz de orientar a los demás a que ellos mismos pongan fin al conflicto, pero solo se logrará si el directivo los induce a ello.

Dimensión 3. Conciliación

Girard y Koch (2001) menciona lo siguiente: “La conciliación se entiende generalmente como una negociación voluntaria que se lleva a cabo con la ayuda de un tercero, que reúne a las partes en disputa para hablar o llevar información de una a otra. La conciliación generalmente es un procedimiento informal” (p.10).

Reforzando lo anterior, Gómez (2015) afirma que “es un medio alternativo que evita que las partes tengan un conflicto mayor, brindándoles la oportunidad de encontrar una solución” (p. 53).

En contraposición a la mediación, en la conciliación la persona que interviene propone una solución, en tanto que el mediador escucha a las partes involucradas. La conciliación como tal, implica que la solución al conflicto la determine una tercera persona, que conociendo la posición de ambas partes determine qué salida viable y práctica es la más factible para darle una solución al conflicto.

Por último, San Cristóbal (2013) indica que esta dimensión es “otro mecanismo autocompositivo, por el de las partes, por la autonomía de la voluntad, y siempre que la materia sea disponible, puede evitar el inicio del pleito o poner fin al juicio ya comenzado” (p. 45).

A manera de síntesis, esta dimensión se le debe considerar como una medida alternativa, como último recurso. Los docentes y administrativos, que son adultos hechos y derechos, deben ser capaz de encontrar una vía o alternativa para subsanar sus malentendidos. Generalmente, se aplica cuando el conflicto ha tomado niveles altos de complejidad los cuales debieron ser detenidos con antelación.

Dimensión 4. Arbitraje

El arbitraje es “la participación voluntaria o requerida en un procedimiento formal de presentación de necesidades, intereses y posiciones ante un tercero neutral, que entonces define un acuerdo vinculante o recomendado” (Girard y Koch, 2001, p. 10).

En otras palabras, se deja en manos de una tercera persona la solución de un conflicto, por lo general un tercero ajeno a las partes. Por ejemplo, en el caso de una institución educativa, en un conflicto entre el docente y el directivo, interviene un supervisor.

El arbitraje como tal, según Granell de Aldaz (Ob.Cit), "es un proceso de resolución de conflictos en el que las partes en disputa acceden a presentar su caso ante un tercero, quien escuchando los argumentos de las partes, adopta una decisión final" (p.55).

A diferencia de la mediación, en este caso la tercera parte que interviene tiene capacidad decisoria. La figura del árbitro es instada a seleccionar la oferta final más razonable de una de las partes en conflicto.

Por último, San Cristóbal (2013) indica que en esta dimensión "se deja en manos de una o varias personas (árbitros) que pueden ser elegidas directamente por las partes, o en su defecto, por el juez (arbitraje ad hoc), o designadas por la institución que administra el arbitraje institucional" (p.48).

Fuentes de los conflictos

Los conflictos pueden tener diversas fuentes. Según Girard y Koch (1997) y Ormachea (1998) (como se citó en Gómez, 2015) estas fuentes pueden ser muy diversas.

Los valores y creencias: Son principios que rigen la vida de las personas. Los conflictos pueden surgir cuando estos valores o creencias son rechazados, minimizados o no tomados en cuenta por la otra persona. La percepción de los hechos: Las personas involucradas en un conflicto suelen interpretar los hechos de manera distinta, desde su propia perspectiva.

Las necesidades e intereses: Un conflicto puede producirse cuando una de las personas o grupos involucrados perciben que se está intentando frustrar la satisfacción de sus necesidades y/o intereses. Las relaciones interpersonales: Se refieren a cómo interactúan los involucrados, el nivel de comunicación que mantienen, las percepciones y emociones mutuas. La estructura y sistema organizacional: Ocurre cuando se permite y

promueve la asimetría de poder, la desigualdad, la exclusión y la inequidad. Los recursos escasos: Los conflictos se suscitan respecto a la distribución de recursos (tangibles o intangibles), es decir, quién recibe qué, o quién obtiene tal o cual beneficio (como se citó en Ministerio de Educación, 2013, p. 20).

Como se pudo observar en la cita anterior, pueden ser diversos los orígenes de los conflictos y se manifiestan también en diversos contextos. En la comunidad educativa, donde conviven varios agentes actores, los conflictos siempre están presentes, tal como se evidencian en los ejemplos presentados. Así mismo, las reacciones de las personas ante el conflicto pueden variar de nivel: del más leve al más agresivo.

Causas

Los conflictos pueden poseer múltiples y complejas causas. Las principales causas por las que se originan los conflictos son los intereses y las necesidades percibidas como no satisfechas por los agentes o los grupos involucrados. Hay que aclarar que también puede ser una causa de conflicto el estilo de cómo se maneja el poder ya que ello puede generar situaciones que pueden escapar de las manos. A continuación, se presentan situaciones que con mayor frecuencia son causa de conflicto, específicamente en las instituciones educativas y que están asociadas al mal uso del poder. Según el Ministerio de Educación (2013), pueden ser las siguientes:

En primer caso, causadas por las situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los directivos: Padres de familia toman el colegio porque el director no ha [satisfecho alguna demanda]; Tomar decisiones unilaterales; No hacer rendición de cuentas de los recursos económicos de la escuela; Excluir de la escuela a las adolescentes embarazadas; No respetar los acuerdos tomados por el Conei; No administrar de manera transparente los [recursos] remitidos por el Estado; Otorgar permiso a un docente o grupo de docentes para que accedan a capacitaciones o permisos especiales en sus jornadas de trabajo; No atender las quejas o denuncias de los padres de familia de manera inmediata y justa; No usar adecuadamente los bienes de la escuela; Avalar las tardanzas de los docentes o personal administrativo;

En segundo caso causadas por las situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los docentes: Las alumnas han tenido que cambiarse de colegio porque fueron desaprobadadas y otros profesores las intimidaron por denunciarlos; Llegar tarde a la escuela; Cobrar a los estudiantes por aprobar los cursos; Tener actitudes y comportamientos discriminatorios contra los estudiantes y padres de familia; No respetar la vida privada de sus colegas, autoridades educativas o padres de familia; Ejercer maltrato hacia los estudiantes; Increpar a los estudiantes que cuestionan sus ideas, afectando sus calificaciones; Obligar a los estudiantes a comprar rifas, libros, etc. para beneficio personal; Tener preferencias por ciertos estudiantes; Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria; Llamar por apodo a los estudiantes;

En tercer y último caso, causadas por las situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los padres de familia: Un grupo de padres de familia ha decidido supervisar la hora de ingreso al aula y el desarrollo de clases de un docente. Este hecho ha ocasionado un enfrentamiento verbal entre los docentes y el grupo de padres de familia; Interferir en el trabajo del docente en la escuela y el aula; Ofrecer dádivas o regalos a los docentes para que brinden un trato especial a sus hijos; Ocupar cargos en la institución educativa y no cumplir con sus funciones, no rendir cuentas o evadir sanciones; Utilizar sus cargos en Conei o apafa, promoviendo donaciones para beneficio personal; Establecer costos onerosos e ilegales por concepto de apafa en el proceso de matrícula; Sobrevalorar los costos en obras realizadas; por último, expresarse en forma negativa de las autoridades educativas y de los docentes, sin propiciar el diálogo sobre aquello con lo que no están de acuerdo.

Estas situaciones son un ejemplo claro del mal uso del poder y, por lo tanto, es un generador de conflictos para toda la comunidad educativa. Es necesario aclarar que todos los que poseen cargos o roles directivos: directores, representantes del Conei, apafa, aula, etc., deben actuar bajo principios de idoneidad, veracidad, respeto, probidad, justicia, equidad y cumplimiento de las normas institucionales y judiciales.

Marco conceptual

A continuación presentaremos cuales son los conceptos fundamentales de esta investigación:

Gestión

Hace referencia a la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera (Campos y Loza, 2011).

Conocimiento

Es el conglomerado de experiencias, información, saberes e ideas que forman una estructura mental en la persona para evaluar y agregar nueva información (Fundibeq.org, 2011)

Director

Es la máxima autoridad de la institución educativa y responsable de la gestión de ella misma. Ejerce sus funciones en base a sus valores éticos, morales y democráticos (Ministerio de Educación, 2013).

Conflicto

Hace referencia al acto o forma de conducta competitiva entre personas o grupos. La situación ocurre cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales (Ministerio de Educación, 2013).

1.3. Justificación

Justificación teórica

La investigación va a profundizar en el conocimiento de la gestión de conocimiento del director y su influencia en el manejo de conflictos en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra. La investigación está basada en diversos autores: con respecto a gestión del conocimiento, se tomar como referencia a Minakata (enfoque educativo) así como Andersen (enfoque holístico); con respecto al manejo de conflictos, se toma como referencia la propuesta de Girard y Koch (como se citó en Fernández, 2013) (enfoque

antropológico educativo) el cual también ha sido asumida por el Ministerio de Educación del Perú. Tanto la primera como la segunda variable, coinciden en que el desarrollo de la capacidad que debe poseer el directivo en la resolución de conflictos a partir de la gestión del conocimiento. Por último, y lo más importante, tanto nacional como internacional, la relación gestión del conocimiento y manejo de conflicto en una institución educativa, es una investigación original ya que no existen tesis con ese título. Por tanto, la teoría de esta investigación proporcionará aportes a futuros trabajos similares.

Justificación metodológica

Esta investigación científica propone un instrumento adaptado, así como uno original para recabar información fidedigna en cuanto a los datos de gestión del conocimiento del director y manejo de conflictos. Los instrumentos estarán en un proceso de validación y de confiabilidad para que puedan ser empleados en otros estudios similares. Como esta tesis busca nuevas técnicas para generar conocimientos, se puede decir que posee una justificación metodológica.

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación es muy importante, porque los resultados permitirán orientar a otros docentes a realizar nuevos proyectos de investigación sobre el tema de gestión del directivo y el manejo de conflictos, estudios que permitirán mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas, siendo los mayores beneficiados los estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad, lo cual requerirá de capacitación oportuna y continua de todos los agentes implicados para el logro de este objetivo.

Justificación práctica

El presente estudio se justifica porque está orientado a brindar un aporte que beneficiará a todos los agentes de una Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra y, especialmente, al directivo de ella, ya que reflexionará sobre la importancia de sus acciones en el conocimiento para el manejo de conflictos, así como cualquier otra función. A partir de los resultados de esta investigación, las instituciones educativas tendrán una visión de cómo aplicar las capacidades, tanto en directivos como docentes y estudiantes, para mitigar cualquier altercado que obstaculice el desarrollo de los procesos educativos de

la institución. Ante ello, el conocimiento permitirá darle calidad y eficiencia a su gestión, el cual también aporta a la comunidad y sociedad.

A raíz de los resultados obtenidos en la presente investigación, se buscará estrategias adecuadas para fomentar estas habilidades directivas a todos los agentes involucrados en la educación. De esta manera, la interacción en el ámbito social, trabajo, académico, etc. será eficaz y pertinente.

Justificación pedagógica

La presente investigación tiene por objetivo beneficiar a todos los directivos de las instituciones educativas en la aplicación de sus conocimientos para solucionar conflictos en los centros donde dirigen. El presente proyecto pretende dar cuenta de la realidad existente, especialmente, al de la I.E. Augusto B. Leguía de Puente Piedra, ya que se encuentra en un proceso de modernización educativa tanto en el ámbito administrativo como académico.

1.4. Problema

Actualmente, en la institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra así como en todas las instituciones nacionales y particulares, los agentes educativos están en constante comunicación, interrelación y convivencia. Así como la institución, por el tiempo en que se reside, es como nuestro segundo hogar, en todos los hogares siempre existen discusiones, malentendidos, impases entre los mismos docentes que necesitan ser resueltos. De lo contrario, estos malentendidos se convierten en conflictos y ello trae consigo las pugnas, rechazo y hasta el encono. No obstante, así como hay jefe o jefes de hogar, en la institución educativa existe un directivo cuyo cargo evoca a la concordia y resolución de estos conflictos. A lo mencionado, hay que aclarar que para llevarlo a cabo o concretizarlo, es necesario que el directivo cuente con técnicas, estrategias y, sobre todo, los conocimientos apropiados para aplicarlo en las situaciones mencionadas.

Es aquí la necesidad que parte para desarrollar la siguiente investigación. Es relevante conocer si los docentes perciben que el directivo cuenta con tales capacidades. Ante ello, la investigación formula el siguiente problema general:

Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?

Problemas específicos**Problema específico 1**

¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?

Problema específico 2

¿La gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?

1.5. Hipótesis**Hipótesis general**

Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Hipótesis específicas**Hipótesis específica 1**

Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Hipótesis específica 3

Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Hipótesis específica 4

Existe relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

1.6. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Variable 1. Gestión del conocimiento

Hernández (2010) señala que la gestión del conocimiento debe entenderse como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” (p. 43).

Variable 2. Manejo de conflictos

Girard y Koch (como se citó en Fernández, 2013, p. 21) proponen que el manejo de conflictos es el conjunto de acciones debidamente planificadas y orientadas al logro de interacciones humanas exitosas, sobre la base del diálogo, comprensión y colaboración. De esta manera, el contexto educativo, el personal docente y directivo conviven en un ambiente de concordancia. Si se identifica fuentes de conflicto, se debe seleccionar estrategias pertinentes para su transformación.

2.2. Operacionalización de variables

Definición operacional de gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de habilidades y competencia de las instituciones para lograr la eficacia la cual se midió a través de un cuestionario con 36 ítems para medir las siguientes dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Definición operacional de manejo de conflictos

Manejo de conflictos hace referencia a la capacidad que se debe de dominar para la resolución de cualquier impase dentro de una institución. Para la valoración de esta variable, se midió a través de un cuestionario con 36 ítems para medir las siguientes dimensiones: Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje.

Operacionalizar una variable significa reducir las mismas en dimensiones e indicadores, es decir, interpretar los conceptos hipotéticos a unidades de medición según Valderrama (2009), define: la operacionalización de las variables como “Un lenguaje

sencillo, que viene a ser la búsqueda de sus componentes o elementos que constituyen esas variables para precisar las dimensiones e indicadores y éstas operan mediante la definición conceptual” (p. 30).

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión del conocimiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles o rangos	Rango general
Capital Humano	1. El directivo es un modelo	1, 2, 3, 4	Siempre = 5 Casi siempre = 4	Buena (45-60)	
	2. Interacción director - docentes	5, 6, 7, 8	A veces = 3 Casi nunca = 2	Regular (28-44)	
	3. El director como agente motivador	9, 10, 11, 12	Nunca = 1	Mala (12-27)	
Capital Estructural	1. Actividades de la I.E.	13, 14, 15,	Siempre = 5	Buena	Buena (132-180)
	2. Metas estratégicas de la I.E	16	Casi siempre = 4	(45-60)	
	3. Asimilación de nuevos conocimientos	17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24	A veces = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	Regular (28-44) Mala (12-27)	Regular (84-131)
Capital Relacional	1. Cooperación interinstitucional	25, 26, 27, 28	Siempre = 5 Casi siempre = 4	Buena (45-60)	Mala (36-83)
	2. Comunicación docente	29, 30, 31, 32	A veces = 3 Casi nunca = 2	Regular (28-44)	
	3. Aporte de docentes nuevos	33, 34, 35, 36	Nunca = 1	Mala (12-27)	

Fuente: Adaptado de Huaranca (2013)

Tabla 2
Operacionalización de la variable Manejo de conflicto

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles o rangos	Rango general
Negociación	1. Predisposición comunicativa del directivo	1, 2, 3	Siempre = 5 Casi siempre = 4	Buena (34-45)	Buena (132-180)
	2. Capacidad comunicativa del directivo	4, 5, 6	A veces = 3 Casi nunca = 2	Regular (22-33)	Regular (84-131)
	3. Eficiencia en el logro del acuerdo	7, 8, 9	Nunca = 1	Mala (9- 21)	Mala (36-83)
Mediación	1. Técnicas y estrategias mediadoras del directivo	10, 11, 12	Siempre = 5 Casi siempre = 4	Buena (34-45)	
	2. Capacidad orientadora de soluciones	13, 14, 15	A veces = 3 Casi nunca = 2	Regular (22-33)	
	3. Resolución de las partes en conflicto	16, 17, 18	Nunca = 1	Mala (9- 21)	
Conciliación	1. Predisposición para conciliar	19, 20, 21	Siempre = 5 Casi siempre = 4	Buena (34-45)	
	2. Técnicas y estrategias conciliadoras del directivo	22, 23, 24	A veces = 3 Casi nunca = 2	Regular (22-33)	
	3. Eficaz en el logro del acuerdo.	25, 26, 27	Nunca = 1	Mala (9- 21)	
Arbitraje	1. Voluntad para intervenir	28, 29, 30		Buena (34-45)	
	2. Firmeza en la implantación de una sentencia.	31, 32, 33	Siempre = 5 Casi siempre = 4	Regular (22-33)	
	3. Agente externo	34, 35, 36	A veces = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	Mala (9- 21)	

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Metodología

Método

Los métodos de investigación, que tiene como base las opiniones de la población, son la forma de cómo emplear los recursos para los fines del investigador. Como parte del método se encuentra la selección del diseño y la recopilación de datos cuantitativos. Para este tipo de investigación, las mediciones son generalmente arbitrarias, dependiendo del tipo ordinal o de intervalo (Hernández et al., 2010, p. 72).

El método de investigación es método hipotético desde un enfoque, se utilizó métodos teóricos deductivos, ya que se analizó la información recogida en forma de datos numéricos a través de los instrumentos se tabularon y se analizarán estadísticamente.

Método hipotético deductivo

Según Bernal (2006), el método hipotético deductivo se basa en un proceso que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca contradecir o falsear tales hipótesis, infiriendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los actos (p. 56). Este método hipotético deductivo permite probar la verdad o falsedad de las hipótesis, que no se pueden demostrar directamente, debido a su carácter de enunciado general.

Enfoque cuantitativo

En la presente investigación, se ha optado por el enfoque cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2010, p. 4).

2.4. Tipos de estudio

El tipo de estudio en el presente trabajo fue básico. Según Vargas (2009), también se le conoce como una investigación fundamental exacta o investigación pura. Esa investigación se encarga del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata; sin embargo, se parte de sus resultados y descubrimientos para poder surgir nuevos productos y avances científicos (p. 159).

En otras palabras, ello es debido a que en un primer momento se describió la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente, se sometió el grado de relación de las variables Gestión del conocimiento del directivo y manejo de conflictos. Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80).

Nivel de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 81), el nivel es descriptivo correlacional, ya que los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Además, tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en

particular. Por lo tanto, en esta tesis se asoció la relación entre la gestión del conocimiento directivo en el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente

2.5. Diseño

Se entiende por diseño de investigación, según Kerlinger (2002), como “el plan y estructura de un estudio. Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio” (p. 83). El diseño de la investigación es de tipo no experimental: corte transversal y correlacional.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Porque según Hernández *et al.*, (2010, p.81) la investigación no experimental es un estudio que se realiza sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. Es un estudio correlacional porque mide el grado de relación o asociación entre las variables descritas. (Hernández *et al.*, 2010, p.151).

La investigación es correlacional. Para Sánchez y Reyes (1998, p.79), “este diseño de investigación se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”.

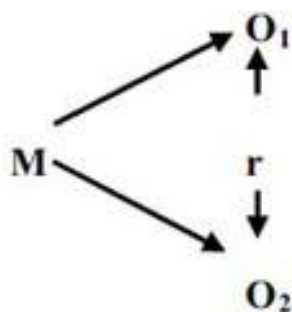


Figura 1. Diseño correlacional

Donde:

M = muestra de investigación

O₁ = Gestión del conocimiento directivo

O₂ = Manejo de conflictos

r = relación entre ambas variables

2.6. Población, muestra y muestreo**Población**

Según Hernández *et al.* (2006), “la población es como el conjunto de todas las situaciones que se relacionan como una serie de detalles” (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

En este caso, la población de estudio para la presenta investigación son los 120 docentes de la I.E. Augusto B. Leguía de Puente Piedra.

Tabla 3

Población de docentes

	Docentes
I.E. Augusto B. Leguía Total	120
	120

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal CAP-2015

Muestra

Sierra (2003) define la muestra como "(...) una parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado" (p. 174).

El tamaño óptimo de muestra se determinó utilizando la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones propuesta por Sierra (2003) la que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

e = Margen de error permitido

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Tamaño de la población

n= Tamaño óptimo de la muestra.

Tamaño de la muestra:

e = 5% error de estimación

Z = 1,96 con un nivel de confianza del 95%

p = 0,5 de estimado

q = 0,5 de estimado

N = 120 docentes de la I.E. Augusto B. Leguía de Puente Piedra.

Cálculo:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0.5)(0.5)(120)}{0.05^2 (119) + (1,96)^2 (0.5)(0.5)} = 92$$

n = 92 Encuestados

En este sentido, nuestra muestra, en base a la fórmula, estuvo conformada por 92 docentes de secundaria.

Tabla 4

Muestra de docentes

Docentes	
I.E. Augusto B. Leguía	92

Fuente: Resultado del muestreo

Muestreo

Con respecto al muestreo, se aplicó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple. “El muestreo aleatorio simple es la forma más fácil de muestreo probabilístico. Lo único que el investigador tiene que hacer es asegurarse de que todos los miembros de la población sean incluidos en la lista y luego seleccionar al azar el número deseado de sujetos” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 180).

Para elegir a los 92 docentes de la I.E. Augusto B. Leguía, con respecto a la variable Gestión del conocimiento directivo (primera variable) y la variable manejo de conflicto (segunda variable), se contó con el apoyo del subdirector académico. En setiembre, se llevó a cabo dos reuniones entre docentes, una con los docentes del turno mañana y otro con los del turno tarde. En tal contexto, el subdirector académico aplicó ambas encuestas en las dos reuniones, ya que tanto los docentes del turno mañana como el de la tarde, poseen como director a la misma persona. En las dos reuniones se recolectó 81 encuestas, por lo que el presente investigador debió de asistir algunas tardes de y tomar las encuestas para completar la muestra determinada (11 docentes). Efectivamente, por esta razón, el tipo de muestreo fue el aleatorio simple porque se eligió al azar a los 92 docentes de la institución educativa, ya que cumplían con las características de la población.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Para el presente trabajo se empleó la técnica de recolección de datos que fue la encuesta. Según (Huete, 2011), la técnica de la encuesta supone la obtención de la información de los individuos a través de un listado de preguntas llamado cuestionario y el posterior análisis estadístico de la información obtenida. Por ello, la técnica utilizada para la presente investigación es la encuesta.

Instrumentos

Se emplearon dos instrumentos (cuestionarios), uno para obtener datos sobre gestión del conocimiento así como para obtener datos de manejo de conflictos.

Ficha técnica de Gestión del conocimiento del directivo

Nombre: Cuestionario de Gestión del conocimiento del directivo (CGCD)

Autor: Adaptado de Huaranca (2013)

Duración: Aproximadamente 15 a 20 minutos.

Administración: Individual

Objetivo: Medir la gestión del conocimiento del directivo

Dimensiones: Capital estructural, capital humano y capital relacional

Escala de medición: Siempre = 5, Casi siempre = 4, A veces= 3, Casi nunca = 2, Nunca = 1

Baremo: Buena (34-45); Regular (22-33); Mala (9- 21)

Ficha técnica de manejo de conflictos

Nombre: Cuestionario de manejo de conflictos del directivo (CMACONDI)

Autor: Humberto Lescano

Duración: Aproximadamente 15 a 20 minutos.

Administración: Individual

Objetivo: Medir el manejo de conflictos del directivo

Dimensiones: Negociación, mediación, conciliación y arbitraje

Escala de medición: Siempre = 5, Casi siempre = 4, A veces= 3, Casi nunca = 2, Nunca = 1

Baremo: Buena (34-45); Regular (22-33); Mala (9- 21)

2.8. Validación y confiabilidad del instrumento**Validación**

La validez es definida por Hernández, *et al* (2014, p.210) como “el grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Dicho esto, se procedió a validar el instrumento a través de juicio de experto donde tres especialistas del tema revisarán los instrumentos para corroborar que cumple satisfactoriamente la calidad en la recolección de información.

Tabla 5
Juicio de expertos

n.º	Expertos	Aplicable
01	Mgtr. Víctor Hugo Caqui	Aplicable
02	Mgtr. Marisol Lidia Domínguez Chinchay	Aplicable
03	Dra. Yolanda Soria Pérez	Aplicable

Confiabilidad

Para Kerlinger (2002), la confiabilidad es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 91). A partir de lo mencionado, se realizó un estudio piloto en 10 sujetos con características similares a la muestra de estudio, quienes fueron seleccionados al azar para que desarrollen el cuestionario y someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems.

En las investigaciones, se empleó distintos niveles de confianza. Los más usados son los de 90%; 95% y 99% (Kerlinger, 2002). Para la presente investigación, se empleará el de 90% representado en decimales. Luego de la aplicación, se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 6
Coefficiente de confiabilidad de la Variable: gestión del conocimiento

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,917	10

Fuente: prueba piloto

En la tabla, se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,917, la que muestra que el instrumento constituido por 36 ítems de la variable gestión del conocimiento es confiable y la confiabilidad es alta.

Tabla 7
Coefficiente de confiabilidad de la Variable: manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,948	10

Fuente: prueba piloto

En la tabla, se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,948, la que muestra que el instrumento constituido por 36 ítems de la variable manejo de conflicto es confiable y la confiabilidad es alta.

2.9. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos recogidos, se procesaron a través del paquete estadístico SPSS, versión 22. Para el análisis descriptivo, se presentaron en tablas de frecuencia, porcentajes y figuras estadísticas.

Para la contratación de hipótesis: El estadístico a usar para esta prueba y la relacional fue cuantificada mediante pruebas estadísticas que prueben la suficiencia de la variable gestión del conocimiento en la variable manejo de conflicto. Asimismo, el cálculo de sigma bilateral de dos colas para la aprobación o rechazo de las hipótesis alternas o nulas (Protocolo de tratamiento estadístico de la Escuela de Posgrado – Universidad César Vallejo).

2.10. Aspectos éticos

Este trabajo de investigación cumplió con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se cumplió con respetar la autoría de la información bibliográfica; por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que este conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona “autora”. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 8

Distribución de la muestra según sus niveles de la variable gestión del conocimiento.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Mala	28	30,4%
Regular	51	55,4%
Buena	13	14,2%
Total	92	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

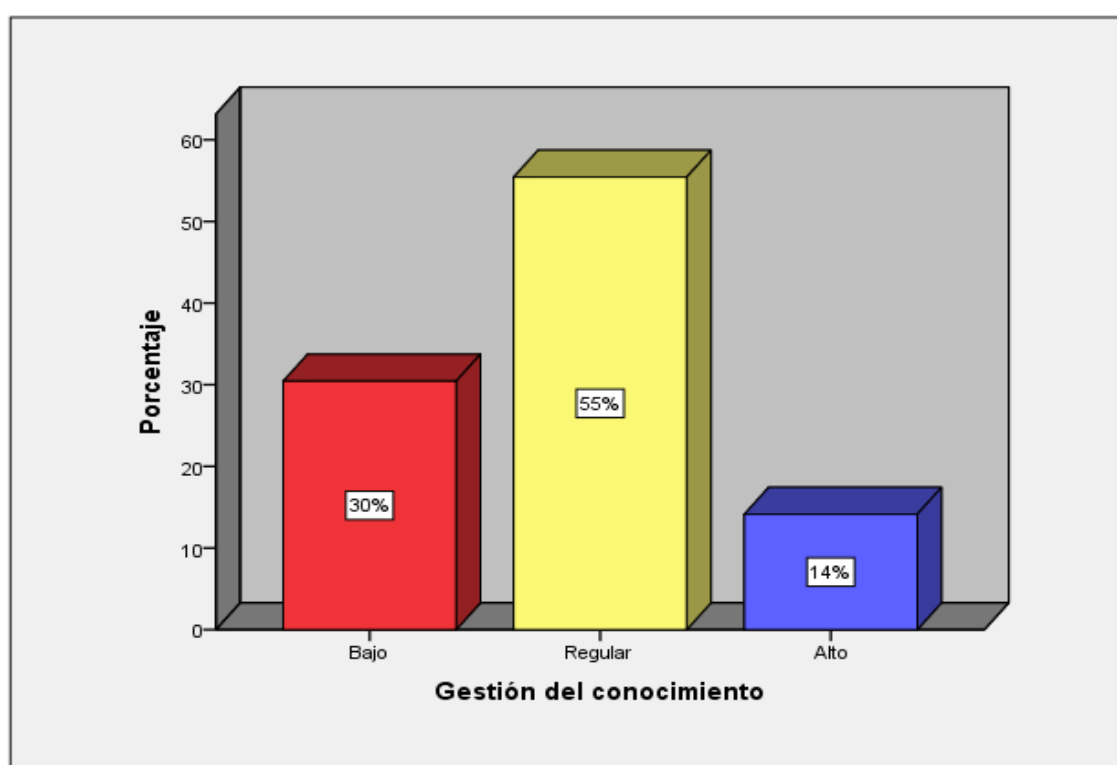


Figura 2. Gestión del conocimiento desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Los resultados de la tabla 8 y la figura 2, según los niveles de la variable gestión del conocimiento del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 55% (51) de docentes señalan que se ubica en un nivel regular, el 30% (28) la ubican como mala y solo el 14% (13) lo indican como buena.

Tabla 9

Distribución de la muestra según sus niveles de la dimensión gestión del conocimiento

Nivel	Capital humano		Capital estructural		Capital relacional	
	f	%	f	%	f	%
Mala	25	27,2%	32	34,8%	33	35,8%
Regular	46	50%	45	48,9%	41	44,6%
Buena	21	22,8%	15	16,3%	18	19,6%
Total	92	100%	92	100%	92	100%

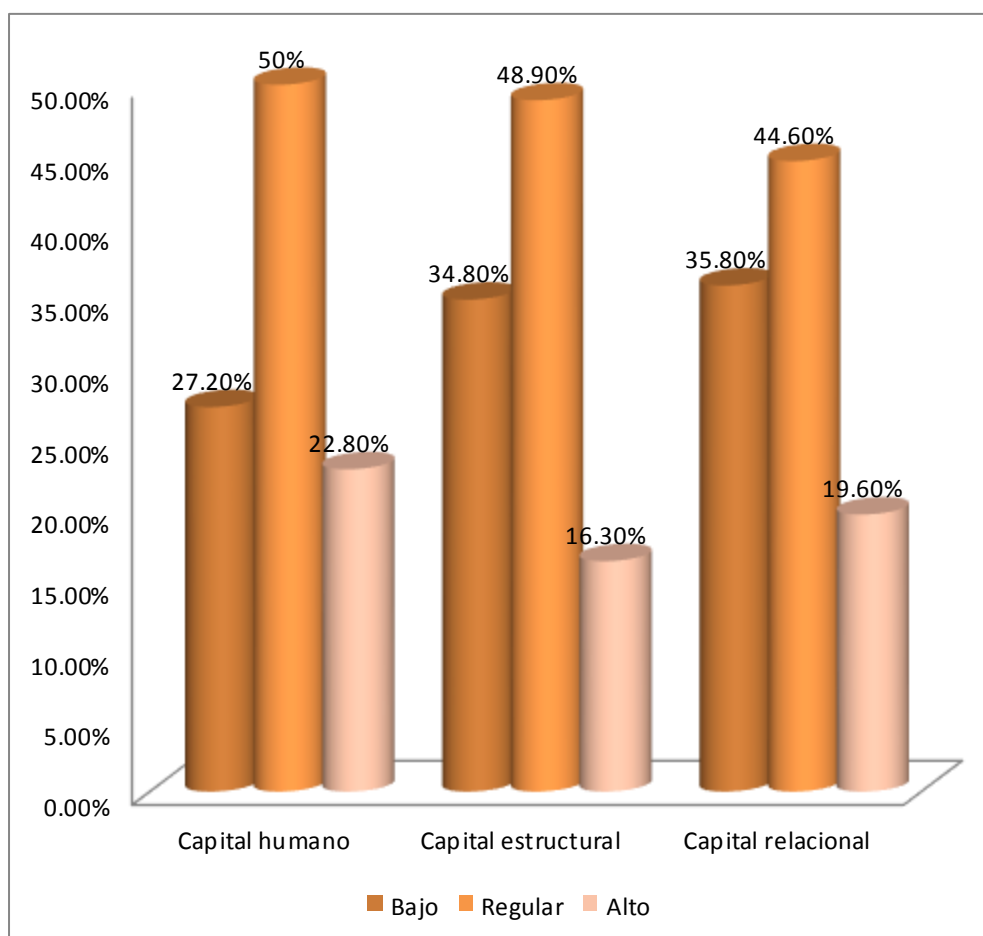


Figura 3. Distribución de la muestra según sus niveles de la dimensión gestión del conocimiento

Interpretación

Con respecto a los resultados de la dimensión capital humano del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 50% (46) de docentes la ubican en un nivel regular, el 27% (25) la indican como mala y solo el 23% (21) la indican como buena. Con respecto a los

resultados de la dimensión capital estructural del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 49% (45) la ubican en un nivel regular, el 35% (32) la ubican como mala y solo el 16% (15) la señalan como buena.

Con respecto a los resultados de la dimensión capital relacional del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 45% (41) de docentes la ubican en un nivel regular, el 36% (33) indican como mala y solo el 20% (18) la señalan como buena.

Tabla 10

Distribución de la muestra según sus niveles de la variable manejo de conflictos.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Mala	36	39,1%
Regular	34	37,0%
Buena	22	23,9%
Total	92	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

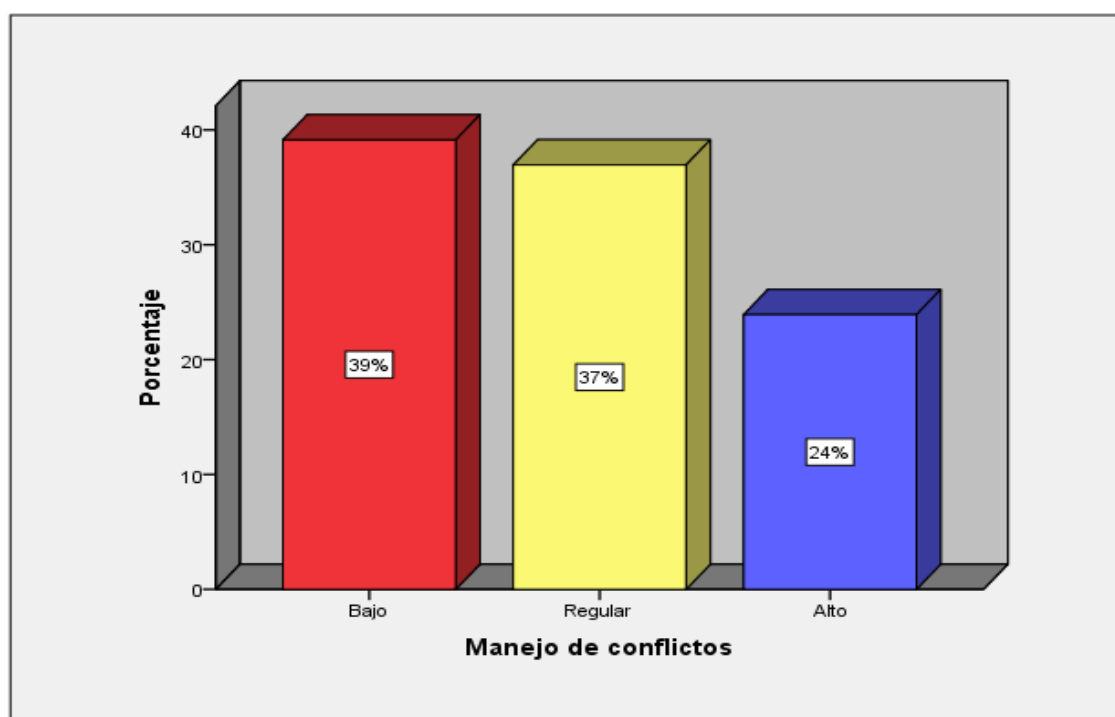


Figura 4. Manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Los resultados de la tabla 10 y la figura 4, según los niveles de la variable manejo de conflictos del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 39% (36) de docentes la ubican como mala, el 37% (34) la señalan en un nivel regular y solo el 24% (22) la señalan como buena.

Tabla 11

Distribución de la muestra según sus niveles de las dimensiones del manejo de conflictos.

Nivel	Negociación		Mediación		Conciliación		Arbitraje	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mala	30	32,6%	31	33,7%	30	32,6%	35	38%
Regular	38	41,3%	37	40,2%	36	39,1%	41	44,6%
Buena	24	26,1%	24	26,1%	26	28,3%	16	17,4%
Total	92	100%	92	100%	92	100%	92	100%

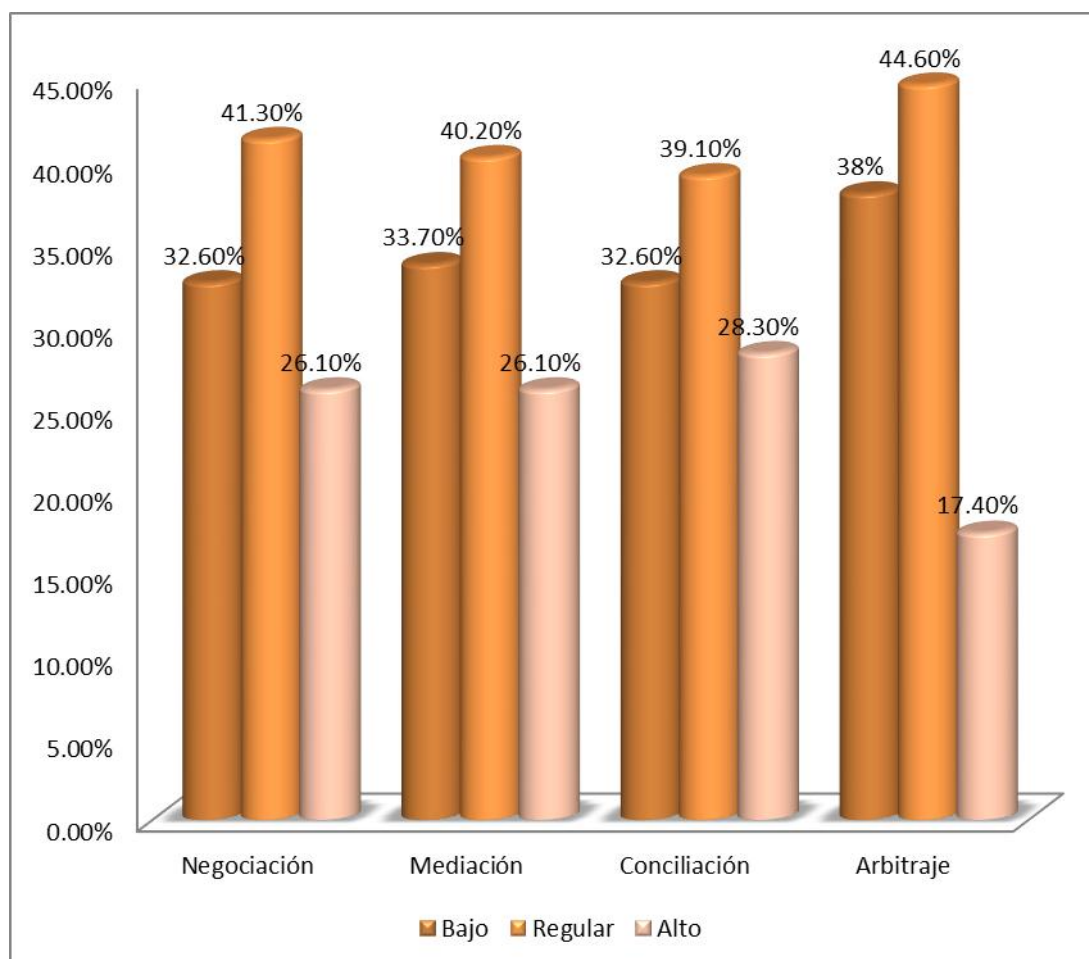


Figura 5. Distribución de la muestra según sus niveles de las dimensiones del manejo de conflictos.

Interpretación

Con respecto a los resultados de la dimensión negociación del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 41% (38) de docentes la ubican en un nivel regular, el 33% (30) la indican como mala y el 26% (24) la señalan como buena.

Con respecto a los resultados de la dimensión mediación del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 40% (37) de docentes la ubican en un nivel regular, el 34% (31) la indican como mala y el 26% (24) la señalan como buena.

Con respecto a los resultados de la dimensión conciliación del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 39% (36) de docentes la ubican en un nivel regular, el 33% (30) la indican como mala y solo el 28% (26) la señalan como buena.

Los resultados de la tabla 16 y la figura 9, según los niveles de la dimensión arbitraje del directivo en base a la percepción de los docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, indican que el 45% (41) de docentes la ubican en un nivel regular, el 38% (35) la indican como mala y solo el 17% (16) la señalan como buena.

Tabla 12

Distribución de la muestra según sus niveles de la gestión del conocimiento y manejo de conflictos.

		Manejo de conflictos			Total
		Mala	Regular	Buena	
Gestión del conocimiento	Mala	27 29,3%	1 1,1%	0 0,0%	28 30,4%
	Regular	9 9,8%	28 30,4%	14 15,2%	51 55,4%
	Buena	0 0,0%	5 5,4%	8 8,7%	13 14,1%
Total		36 39,1%	34 37,0%	22 23,9%	92 100,0%

Fuente: Encuesta aplicado a los docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

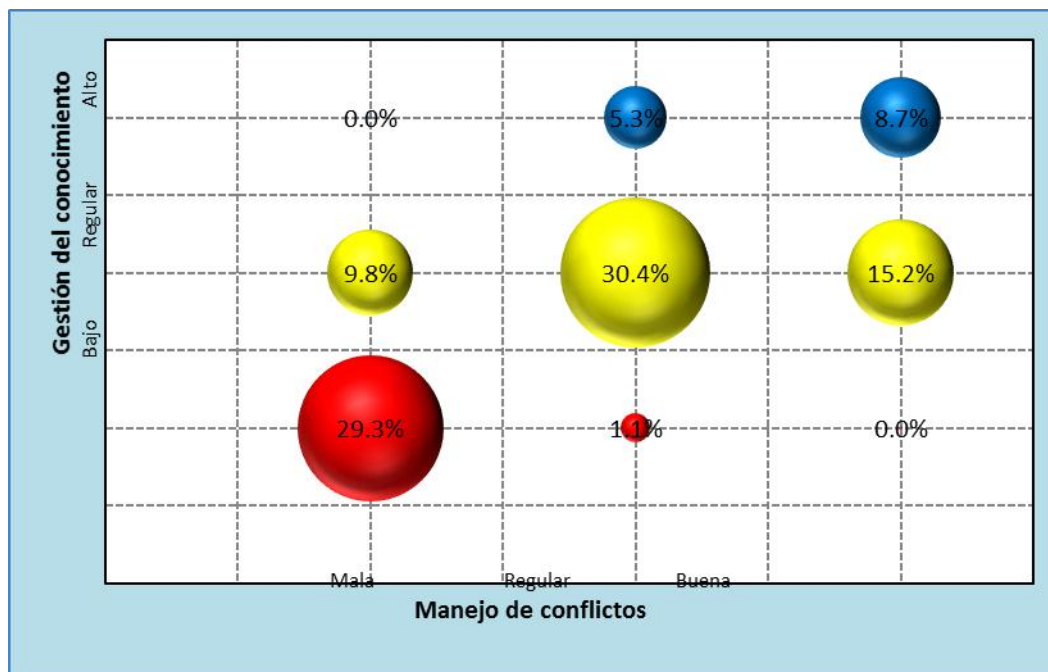


Figura 6. Distribución de la muestra según sus niveles de la gestión del conocimiento y manejo de conflictos.

Según los resultados de la tabla 12 y figura 6, el 29,3% de docentes manifiestan que la gestión del conocimiento es bajo y manejo de conflictos es bajo, el 30,4% de los docentes señalan que la gestión del conocimiento es regular y el manejo de conflictos es regular. Finalmente el 15,2% de los docentes indican que la gestión del conocimiento es regular y el manejo de conflictos es alto.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

Nivel de significación:

El nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Regla de decisión

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H_0

Hipótesis general

H₀: No existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

H_a: Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Tabla 13

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre gestión del conocimiento y manejo de conflictos.

		Gestión del conocimiento	Manejo de conflictos
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
			,843**
	Gestión del conocimiento	Sig. (bilateral)	.
		N	92
		Coefficiente de correlación	,843**
	Manejo de conflictos	Sig. (bilateral)	,000
		N	92

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.843 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

H_a: Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Tabla 14

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión escolar y la negociación.

		Gestión del conocimiento	Negociación	
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,813**	
	Gestión del conocimiento	.	,000	
		N	92	
		Coefficiente de correlación	,813**	1,000
	Negociación	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.813 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

H_a: Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Tabla 15

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y la mediación.

		Gestión del conocimiento	Mediación	
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,815**	
	Gestión del conocimiento	.	,000	
		N	92	
		Coefficiente de correlación	,815**	1,000
	Mediación	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.815 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

H_a: Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Tabla 16

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y la conciliación.

		Gestión del conocimiento	Conciliación
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,806**
	Gestión del conocimiento		,000
		N	92
		Coefficiente de correlación	,806**
	Conciliación		1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	92	92

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.806 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Hipótesis específica 4

H₀: No existe relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

H_a: Existe relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Tabla 17

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión del conocimiento y el arbitraje.

		Gestión del conocimiento	Arbitraje
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Gestión del conocimiento	Sig. (bilateral)	,799**
		N	92
	Arbitraje	Coeficiente de correlación	,799**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	92

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.799 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016

IV. Discusión

En nuestra investigación, se ha llegado a la conclusión que, respecto a la hipótesis general, existe una correlación positiva alta entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflicto en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016. Se encontró que el 29,3% de docentes manifiestan que la gestión del conocimiento es baja y el manejo de conflictos es bajo, el 30,4% que la gestión del conocimiento es regular y el manejo de conflictos es regular. Finalmente, el 15,2% de los docentes indican que la gestión del conocimiento es regular y el manejo de conflictos es alto. En otras palabras, se observó que el coeficiente de correlación es positiva alta (0,843**) la cual se deduce que sí existe una alta relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.

Este resultado coincide con la de Huaranca (2013) en tesis titulada *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo* la cual concluyó que sí existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo al igual que en sus dimensiones (capital humano, capital relaciona y capital estructural). Sin embargo, a pesar que ambas tesis resaltan la influencia de la gestión del conocimiento en beneficio de la institución, no existe la misma coincidencia en la segunda variable, ya que el informe de Huaranca lo relaciona con la calidad del desempeño docente, mientras que en el presente informe lo relaciona con el manejo de conflictos del directivo, no del docente.

En cambio, la tesis de Fernández (2013), titulada *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las organizaciones educativas de media general*, coincidiendo con su investigación, difiere con los resultados de la presente investigación. Fernández (2013) concluye que los directivos presentan carencia de habilidades para el manejo de conflictos, la cual impide una convivencia escolar dable. Otra diferencia es que la población del trabajo de Fernández fueron tres distintas (estudiantes, docentes y directivos) mientras que la presente investigación solo se aplicó en base a la percepción de los docentes. Con ello, se infiere que el trabajo de Fernández tuvo un panorama más amplio y, por tanto, se puede decir que un mayor grado de confiabilidad.

Por lo observado, es indiscutible la importancia de la gestión del conocimiento del directivo en estas épocas; por tanto, la presente investigación se considera un gran aporte para futuros trabajos donde se pondrá en la mesa la necesidad de fortalecer esta capacidad del directivo. Sin embargo, dentro del proceso de recopilación de información, se concibió la siguiente pregunta ¿por qué no existen más investigaciones que trabajen la relación de la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos? Con esta interrogante se espera motivar a los futuros especialistas en educación a dar una respuesta.

Respecto a la hipótesis específica 1, los resultados afirman que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.813 entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016. Estos resultados coinciden con la de Fernández, Sánchez y García (2011) quienes expusieron la investigación *Fundamentos teóricos acerca de la solución de conflictos institucionales en la educación general básica de Ecuador* la cual concluye que los procesos de mediación y negociación educativa permiten llegar a una posible transformación del conflicto y se revela como cualidad esencial de estas transformaciones la convivencia armónica de la institución educativa.

Por lo observado, se infiere que ambos trabajos reafirman la importancia de la negociación para la resolución de conflictos; sin embargo, difieren respecto a la relación de la gestión del conocimiento. El informe de Fernández, Sánchez y García aseveran la importancia los procesos de mediación y negociación de los docentes y directivos, pero no a la gestión del conocimiento del directivo. Por otro lado, la negociación fue aplicada no como una habilidad sino como un fundamento teórico, técnico más que práctico. Por tanto, no cabe duda que ambos informes aportan a la comunidad educativa a ver la capacidad del director para negociar desde distintos ángulos; por ello, es necesario que se investigue más este tema que será de gran ayuda para los futuros directivos.

Respecto a la hipótesis específica 2, los resultados afirman que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.815 entre gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016. De igual manera, estos resultados coinciden con la de Baez (2012) quien desarrolló la tesis titulada *Manejo de conflictos organizacionales del personal directivo en instituciones de educación*

secundaria la cual señala que la estrategia más utilizada para la resolución que más se emplea fue mediante la creación de ambientes armónicos y la técnica utilizada fue la mediación (62.1%).

Como se observó, se infiere que ambos trabajos reafirman la relevancia e influencia de la mediación para la resolución de conflictos. El informe de Baez y el presente informe coinciden en la importancia de la mediación del directivo para crear ambientes armónicos. Sin embargo, difieren respecto a la relación con la gestión del conocimiento del directivo, ya que el informe de Baez no relaciona la resolución de conflictos con la gestión del conocimiento de este agente. Además, el trabajo de Baez se desarrolló en tres instituciones encuestando a los mismo estudiantes a partir de ciertas situaciones de conflicto, siendo la mediación la que obtuvo mejores resultados (62.1%). Con ello, estas investigaciones brindan a la comunidad educativa hechos resaltantes, siendo la principal la de comunicar que sí existen estilos y técnicas de cómo solucionar conflictos.

Respecto a la hipótesis específica 3, los resultados presentados indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.806 entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016. En cambio, estos resultados no coinciden con la de Lucicleide (2011) quien realizó la tesis doctoral titulado *Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula en la Universidad Autónoma De Barcelona*, la cual concluyó que la mayor parte de las respuestas (62%) de los alumnos señalan que sus profesores/as y demás entes (director) apuntan las conductas conflictivas en el aula, como intencionales, a diferencia de otros alumnos que señalan como causa principal de este tipo de conductas conflictivas es algún problema emocional (55%).

Como se observó, ambos trabajos no coinciden en la influencia de la conciliación para la resolución de conflictos. Sin embargo, hay que resaltar factores que marcan la diferencia de una investigación con otra. Primero, el informe de Lucicleide se desarrolló en una universidad y no en un colegio. Segundo, en vez que el directivo o los docentes sean los agentes encargados de dar solución a los conflictos, son ellos mismo, desde la perspectiva de los estudiantes, los que fomenta tales actos. Con ello, estas investigaciones brinda un dato bien resaltante: lastimosamente, los encargados de solucionar conflictos son

los que la fomenta. A pesar que este resultado proviene de una universidad, no es extraño que muchos estudiantes de instituciones educativas públicas opinen lo mismo. Ante esta realidad, ¿los directivos son conscientes que son alentadores de conflictos? ¿cuál es la medida a tomar si el directivo inicia un conflicto?, estas interrogantes deben ser respondidas, de manera urgente, en futuras investigaciones.

Respecto a la hipótesis específica 4, los resultados presentados indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.799 entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016. Estos resultados coinciden con la de Gómez (2015) quien sustentó su tesis titulada *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar* para optar el grado de magíster en la Universidad de Carabobo. Como conclusión, el trabajo de Gómez señala que la toma de decisiones efectivas (arbitraje) ha favorecido al fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Como se observó, ambos trabajos coinciden en la influencia del arbitraje en la resolución de conflictos. Sin embargo, difieren respecto a la relación con la gestión del conocimiento del directivo, ya que el informe de Gómez no relaciona la resolución de conflictos con la gestión del conocimiento de este agente. Además, el informe de Gómez solo trabajó con una población de 14, mientras que el presente informe trabajó con 92 encuestados. Con ello, no cabe duda que la presente investigación, a comparación de otras, brinda resultados mucho más confiables y capaces de poder ser generalizadas en otros contextos parecidos. Por tanto, esta investigación servirá como un importante antecedente nacional para futuras tesis.

Cabe señalar que en el trascurso del desarrollo de la investigación se presentó algunas limitaciones. Entre ellas, como la principal, la institución educativa en que se desarrolló la investigación no es donde laboro; esto se debió ya que la población de docentes se ajustaba a los requerimientos solicitados por la investigación, en comparación con la donde dicto. Muy aparte de ello, era deseo del investigador que los resultados fueran confiables y, para lograr ello, es menester que la población sea numerosa.

Otra limitación fue que en la búsqueda de información, no se pudo encontrar antecedentes que relacionen mis dos variables (gestión del conocimiento directivo y manejo de conflictos). En algunas ocasiones, encontraba trabajos donde relaciona tales variables pero estaban desarrolladas dentro un contexto organizacional administrativo, mas no educativo. La gestión del conocimiento es un tema de actualidad, tomado muy en consideración debido a la accesibilidad que poseen las personas con respecto a la información; sin embargo, tanto nacional como internacionalmente, aún no se ha plasmado concretamente esta capacidad en el ámbito educativo.

Finalmente, considero que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones para mejorar las funciones directivas y que estas influyan en la creación de una ambiente agradable para los estudios así como para el trabajo.

Mientras exista convivencia siempre existirá conflictos, disputas, diferencias y ello se repercute en la enseñanza y calidad de aprendizaje de los estudiantes. No solo se reflejará las consecuencias de los conflictos en los estudiantes, sino también en el desempeño de los docentes. Es a partir de esta problemática donde radica la gran influencia que tendrá este informe para las futuras investigaciones así como una alternativa de prevención a futuros inconvenientes que afrontará las instituciones.

V. Conclusiones

- Primera.** Según los resultados presentados en la tabla 13, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.843 entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflicto en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.
- Segunda.** Según los resultados presentados en la tabla 14, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.813 con la dimensión negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.
- Tercera.** Según los resultados presentados en la tabla 15, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.815 con la dimensión mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.
- Cuarta.** Según los resultados presentados en la tabla 16, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.806 con la dimensión conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.
- Quinta.** Según los resultados presentados en la tabla 17, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.799 con la dimensión arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016

VI. Recomendaciones

- Primera.** Se recomienda al directivo de la institución Augusta B. Leguía de Puente Piedra que reflexione sobre la importancia que posee una eficaz gestión del conocimiento para el correcto manejo y resolución de conflictos que puedan aparecer. Con ello, fortalecerá el criterio que con una buena gestión del conocimiento se podrá manejar con mayor efectividad cualquier conflicto entre los docentes.
- Segunda.** Se recomienda al directivo de la institución Augusta B. Leguía de Puente Piedra que fomente reuniones extraordinarias, ya sean por motivos académicos o administrativos, donde todos los docentes estén presentes y puedan expresar sus inquietudes. Ya sea en reuniones públicas o solo con los involucrados en el conflicto, el directivo debe poner en práctica su capacidad de negociación, ya que es una habilidad que a partir de los resultados vistos en la investigación, da buenos resultados para disipar las diferencias.
- Tercera.** Se recomienda al directivo de la institución Augusta B. Leguía de Puente Piedra que siempre busque las oportunidades en que pueda intervenir, sin ser llamado necesariamente, para mediar entre los involucrados la resolución de algún impase. Con ello, se logrará disipar alguna dificultad desde sus inicios y no cuando el conflicto sea muy notorio o ya sea irremediable. Además, el directivo debe participar en talleres o cursos de liderazgo transformacional donde puedan adquirir o potencializar sus habilidades como mediador en situaciones administrativas determinadas.
- Cuarta.** Se recomienda al directivo de la institución Augusta B. Leguía de Puente Piedra a crear espacios donde se oriente a los docentes a desarrollar habilidades intrapersonales como interpersonales (inteligencias múltiples) con el objetivo de que ellos mismos estén más capacitados para que ellos encuentren la solución ante algún impase o conciliar un conflicto.
- Quinta.** Se recomienda al directivo de la institución Augusta B. Leguía de Puente Piedra a involucrarse con mayor continuidad en las actividades de los docentes

y administrativos para poder apoyar o determinar en la toma de decisiones, ya que en base a los resultados, es el resultado que ha obtenido el puntaje más bajo. Para cambiar tal realidad, el directivo debe mostrar mayor criterio y firmeza para imponer, si es necesario, una solución que beneficie a ambos lados.

VII. Referencias bibliográficas

- Angulo, E. y Negrón, M. (2008). *Modelo holístico para la gestión del conocimiento*. *Revista Negotium.org.ve*, 11(4) 38-51.
- Arateko, K. (2006). *Convivencia y conflictos en los centros educativos*. Recuperado de http://www.ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/1_244_3.pdf
- Baez, Y. (2012). *Manejo de conflictos organizacionales del personal directivo en instituciones de educación secundaria*. (Tesis de maestría). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093416/intro.pdf>
- Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2.^a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Cardona, R. (2008). *La resolución de conflictos en los centros educativos*. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras.
- Castillero, Y. (2005). *El manejo de conflictos desde la gestión de la dirección*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/manejo-conflictos-desde-gestion-direccion/>
- Castillo, K. (2003). *Visión antropológica del manejo de conflictos como proceso Directivo*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1211/ING_398.pdf?sequence=1
- Contreras, B. (2005). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/125/CONTRERAS_PAREDES_BLANCA_MICROPOLITICA_ESCOLAR.pdf?sequence=1
- Cortez, R. (2011). *El liderazgo en los directivos y su influencia en el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico "Huaycán" de Ate – Vitarte*.

Lima 2011. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado de http://www.academia.edu/6694607/Ejemplo_de_tesis_LIDERAZGO

Díaz, J. (2003). *Modelo de gestión del conocimiento aplicado a la universidad pública en el Perú*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/Diaz_MJ/enPDF/Cap3.pdf

Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. (Tesis de doctorado). Universidad autónoma de Barcelona, España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=7C0449CDF144E2168E8D07CBE4352806.tdx1?sequence=1>

Fernández, P. (2013). *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las organizaciones educativas de media general*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?CodArchivo=5879

Fernández, L., Sánchez, E. y García, J. (2011). Fundamentos teóricos acerca de la solución de conflictos institucionales en la educación general básica de Ecuador. *Odiseo*, 8 (16). Recuperado de <http://www.odiseo.com.mx/articulos/fundamentos-teoricos-acerca-solucion-conflictos-institucionales-educacion-general-basica-#sthash.qEwqgn0D.dpuf>

Freid, S. (2000). *Nuevos paradigmas de la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Fundibeq.org. (2011). *Gestión del conocimiento*. Recuperado de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

Gamarra, I. (2011). *Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N.º*

03 de Lima. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/924/1/Gamarra_ai.pdf

Guía Europea de la Gestión del conocimiento. (2011). *Autoaprendizaje y gestión del conocimiento*. Recuperado de <http://chec.unicafam.edu.co/index.php/2015/05/21/autoaprendizaje-y-gestion-del-conocimiento/>

Girard, K. y Koch, S. (2001). *Resolución de conflictos en las escuelas*. Barcelona: Ediciones Granica.

Gómez, B. (2015). *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2080/b_gomez.pdf?sequence=1

Guaraca, R. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela "Brasil", de la Provincia del -2011*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3058/1/Tesis%20de%20Guaraca%20Cardenaz%20Rosa%20Alexandra.pdf>

Hernández, M. (2010). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la Gerencia de gestión documental y centro de servicios Compartidos del grupo Bancolombia en Medellín*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Antioquia, Medellín. Recuperado de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.^a ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.

- Huaranca, H. (2013). *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del triunfo*. (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.
- Kerlinger, F. (2002). *Enfoque conceptual de la Investigación del comportamiento*. México: Interamericana.
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n_ba.pdf
- Leonard, M. (2012). *El rol del psicopedagogo como mediador escolar*. (Tesis de licenciatura). Universidad Abierta Interamericana, Argentina. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106833.pdf>
- Lucicleide, B. (2011). *Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula*. (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Macías, E. y Rodríguez, G. (2013). *Comunicación asertiva entre docentes y estudiantes en la institución educativa*. (Tesis de licenciatura). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia. Recuperado de http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2852/1/TECE_CamaragoReinosoGina_2014.pdf
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, 32. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008

- Ministerio de Educación. (2013). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- Moreno, W. (2011). *Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3393/1/Moreno_lw.pdf
- Neyra, C. (2014). *El arbitraje potestativo como forma de solución de conflictos laborales*. (Tesis de maestría). PUCP, Lima.
- Quintana, A., Montgomery, W., Malaver, C. y Ruiz, G. (2011). *Estilos explicativos y habilidades para la gestión de negociación de conflictos en adolescentes espectadores de violencia entre pares (bullying)*. Lima: Universidad Nacional mayor de San Marcos.
- RAE. (2016). *DEL – gestión*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>
- Rodríguez, M., García, F., Pérez, M. y Castillo, J. (2010). *La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/02v13n23.pdf
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/Ruiz_cg.pdf

- San Cristóbal, S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje en el ámbito civil y mercantil. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 46, pp.39-62.
- Sánchez, A., Melián, A. y Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), pp. 97-111. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseños en la del Investigación Científica*. (4.^a ed.). Lima: Visión universitaria.
- Sánchez, H, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.
- Sierra, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. (14.^a ed.). Madrid: Thomson.
- Tomas, F. (2014). *Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/09/Tomas-Francisca.pdf>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33 (1), p. 155

Apéndices

Apéndice A

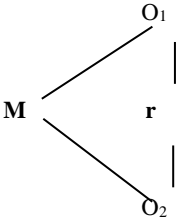
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La gestión del conocimiento directivo en el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016

Autor: César Humberto Lescano Pretel

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
			Variable 1: Gestión del conocimiento directivo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?</p> <p>¿La gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p>	<p>Hipótesis general Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p> <p>Hipótesis específicas Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p> <p>Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p> <p>Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y la conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre la gestión del conocimiento del directivo y el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016.</p>	Variable 1: Gestión del conocimiento directivo				
			Dimensión 1 Capital Humano	El directivo es un modelo Interacción director - docentes El director como agente motivador	1, 2, 3, 4 5, 6, 7, 8 9, 10, 11, 12	Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	Alto (45-60) Regular (28-44) Bajo (12-27)
			Dimensión 2 Capital Estructural	Actividades de la I.E. Metas estratégicas de la I.E Asimilación de nuevos conocimientos	13, 14, 15, 16 17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24		Alto (45-60) Regular (28-44) Bajo (12-27)
			Dimensión 3 Capital Relacional	Cooperación interinstitucional Comunicación docente Aporte de docentes nuevos	25, 26, 27, 28 29, 30, 31, 32 33, 34, 35, 36		Alto (45-60) Regular (28-44) Bajo (12-27)
			Variable 2: Manejo de conflictos				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			Dimensión 1 Negociación	1. Predisposición comunicativa del directivo 2. Capacidad comunicativa del directivo 3. Eficiencia en el logro del acuerdo	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9	Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces =	Alto (34-45) Regular (22-33) Bajo

		de Puente Piedra, 2016.	<p>Dimensión 2 Mediación</p> <p>1. Técnicas y estrategias mediadoras del directivo 2. Capacidad orientadora de soluciones 3. Resolución de las partes en conflicto</p>	10, 11, 12 13, 14, 15 16, 17, 18	3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	(9- 21) Alto (34-45) Regular (22-33) Bajo (9- 21)
			<p>Dimensión 3 Conciliación</p> <p>1. Predisposición para conciliar 2. Técnicas y estrategias conciliadoras del directivo 3. Eficaz en el logro del acuerdo.</p>	19, 20, 21 22, 23, 24 25, 26, 27		Alto (34-45) Regular (22-33) Bajo (9- 21)
			<p>Dimensión 4 Arbitraje</p> <p>1. Voluntad para intervenir 2. Firmeza en la implantación de una sentencia. 3. Agente externo</p>	28, 29, 30 31, 32, 33 34, 35, 36		Alto (34-45) Regular (22-33) Bajo (9- 21)

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>Tipo: Básica y correlacional</p> <p>Alcance: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental – transversal – descriptivo correlacional</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Donde. M = muestra de investigación O₁ = Gestión del conocimiento directivo O₂ = Manejo de conflictos r = relación entre ambas variables</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p>	<p>Población: 120 docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía del distrito de Puente Piedra.</p> <p>Tipo de muestreo: Aleatorio simple</p> <p>Tamaño de muestra: 92 docentes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía del distrito de Puente Piedra.</p>	<p>Variable 1: Gestión del conocimiento directivo</p> <p>Técnicas: Recolección de datos</p> <p>Instrumentos: Encuesta</p> <p>Autor: César Humberto Lescano Pretel (Adaptado de Huaranca, 2013) Año: 2013 Monitoreo: Director e investigador Ámbito de Aplicación: I.E. Augusto B. Leguía, Forma de Administración: individual 15-20 minutos</p> <hr/> <p>Variable 2: Manejo de conflictos</p> <p>Técnicas: Recolección de datos</p> <p>Instrumentos: Encuesta</p> <p>Autor: César Humberto Lescano Pretel Año: 2016 Monitoreo: Director e investigador Ámbito de Aplicación: I.E. Augusto B. Leguía, Forma de Administración: individual 15-20 minutos</p>	<p>DESCRIPTIVA: Para realizar la estadística descriptiva correlacional se utilizó los baremos atendiendo a una escala valorativa (escala de Lickert) tanto para la variable gestión del conocimiento directivo como para manejo de conflictos. Esto se hizo con la finalidad de que los datos sean expresados de manera natural, es decir que sean fácilmente interpretados.</p> <p>INFERENCIAL: Para realizar la estadística inferencial se empleó la prueba de contraste de la hipótesis de Rho de Spearman.</p>

Apéndice B

CUESTIONARIO A DOCENTES
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL DIRECTIVO

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información acerca de la gestión del conocimiento del directivo en el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente. El cuestionario es anónimo. Por favor, responda con sinceridad. **Los ítems están dirigidos con respecto a las acciones que realiza el director de su institución educativa.**

INSTRUCCIONES: lea con atención el siguiente cuestionario y conteste las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro. La escala de calificación es la siguiente:

Siempre = 5	Casi nunca = 2	Casi siempre = 4
Nunca = 1	A veces = 3	

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Capital humano					
1. ¿En la institución, el directivo es un modelo para los nuevos docentes?					
2. ¿En la institución, el directivo es un modelo para los docentes que laboran más de dos años?					
3. ¿La opinión del directivo es bien aceptada por los docentes?					
4. ¿Los docentes tratan de practicar las acciones del directivo?					
5. ¿El director fomenta a los docentes para que asuman cambios tecnológicos y pedagógicos?					
6. ¿Existe una comunicación fluida entre directivo–docente?					
7. ¿El director intercambia conocimientos con los docentes?					
8. ¿El director planifica reuniones para intercambiar conocimientos con los docentes?					
9. ¿El director motiva para que los docentes participen activamente en todas las actividades pedagógicas organizadas por la I.E.?					
10. ¿El director motiva para que los docentes se inscriban a cursos de capacitación y actualización?					
11. ¿El director es el mayor agente motivador de la I.E.?					
12. ¿El director motiva para que los docentes se inscriban en programas de maestría o doctorado?					
Dimensión 2. Capital estructural					
13. ¿La I.E. adquiere, frecuentemente, información bibliográfica (revistas, libros, videos, etc.) a través del director?					
14. ¿La I.E. realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la mejora del trabajo pedagógico a través del director?					

15. ¿La I.E., frecuentemente, organiza equipos de trabajo para el desarrollo del trabajo pedagógico a través del director?					
16. ¿La I.E. realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la infraestructura a través del director?					
17. ¿La I.E., a través del director, cumple sus objetivos de corto plazo de manera sistemática?					
18. ¿La I.E., a través del director, cumple sus objetivos de largo plazo de manera sistemática?					
19. ¿El director valora y resalta la labor docente la cual está relacionada con la misión de la misma?					
20. ¿El director valora y resalta la labor docente la cual está relacionada con la visión de la misma?					
21. ¿Los docentes con más de dos años laborando en la I.E. están abiertos a asimilar conocimientos emitidos por el director?					
22. ¿Los docentes nuevos están abiertos a asimilar conocimientos emitidos por el director?					
23. ¿El directivo fomenta la adquisición de nuevos conocimientos?					
24. ¿El directivo fomenta que entre los mismos docentes intercambien nuevos conocimientos?					
Dimensión 3. Capital relacional					
25. ¿La I.E., a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir conocimientos (revistas, libros, boletines)?					
26. ¿La I.E., a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir recursos tecnológicos (préstamo de laboratorios, retroproyectores)?					
27. ¿El director promueve el intercambio de experiencias educativas con otras entidades similares?					
28. ¿El director promueve charlas y conferencias con el apoyo de otras entidades similares?					
29. ¿Los miembros de la I.E. comparten conocimientos para solucionar problemas?					
30. ¿El director promueve que los docentes nuevos compartan sus conocimientos actualizados con los docentes de amplia trayectoria?					
31. ¿El director promueve que los docentes de amplia trayectoria compartan sus experiencias laborales con los docentes nuevos?					
32. ¿El director fomenta reuniones de integración docente?					
33. ¿La contratación de nuevos docente es una fuente de conocimientos para la I.E.?					
34. ¿La contratación de nuevos docente es una innovación para la I.E.?					
35. ¿La contratación de nuevos docente constituye una complementación vital para los docentes con más trayectoria en la I.E.?					
36. ¿La contratación de nuevos docente constituye una actualización de conocimientos para el director?					

Adaptado de Huaranca (2013)

CUESTIONARIO A DOCENTES: MANEJO DE CONFLICTOS DEL DIRECTIVO

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información acerca de la gestión del conocimiento del directivo en el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente. El cuestionario es anónimo. Por favor, responda con sinceridad. **Los ítems están dirigidos con respecto a las acciones que realiza el director de su institución educativa.**

INSTRUCCIONES: lea con atención el siguiente cuestionario y conteste las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro. La escala de calificación es la siguiente:

Siempre = 5 Casi nunca = 2 Casi siempre = 4
 Nunca = 1 A veces = 3

MANEJO DE CONFLICTOS	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Negociación					
1. El directivo siempre está dispuesto a negociar para solucionar cualquier conflicto					
2. Ante cualquier conflicto, el directivo se comunica con las partes (o parte) directamente.					
3. El directivo, para solucionar el conflicto, no manda a terceros					
4. Ante cualquier conflicto, el directivo se acerca voluntariamente a las partes (o parte).					
5. Al momento de resolver el conflicto, el directivo escucha con las partes (o parte).					
6. Al momento de resolver el conflicto, el directivo dialoga con las partes (o parte).					
7. Al momento de resolver el conflicto, el directivo cede en algunos puntos.					
8. Al momento de resolver el conflicto, el directivo permite que la otra parte también satisfaga o logre algo.					
9. El directivo muestra eficacia en el logro de la negociación.					
Dimensión 2. Mediación					
10. El directivo posee estrategias propias de un gran mediador.					
11. El directivo posee técnicas propias de un gran mediador.					
12. Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial					
13. Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes identifiquen las cuestiones en disputa.					
14. Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes analicen las cuestiones en disputa.					
15. Las partes en conflicto reconocen la capacidad orientadora del directivo.					

16. El director induce a las partes para que ellos mismos logren la resolución del conflicto.					
17. El directivo logra que las mismas partes resuelvan el conflicto.					
18. Las partes se sienten capaces de resolver poder resolver conflictos por sus propios medios en otra ocasión.					
Dimensión 3. Conciliación					
19. El directivo siempre está predispuesto a conciliar.					
20. Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo busca voluntariamente conciliar ambas partes.					
21. Los docentes admiten que el directivo intervenga para conciliar.					
22. Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo posee técnicas propias de un gran conciliador.					
23. Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo posee estrategias propias de un gran conciliador.					
24. Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo propone la solución más viable.					
25. Cuando hay un conflicto entre dos docentes, el directivo a través de la conciliación, logra la solución.					
26. El directivo logra que las partes acepten la solución propuesta.					
27. La propuesta conciliadora resuelve eficazmente el conflicto.					
Dimensión 4. Arbitraje					
28. El directivo está predispuesto a intervenir sin que se lo soliciten.					
29. Cuando los docentes no llegan a un acuerdo, estos solicitan el arbitraje del director.					
30. El director acepta si solicitan su intervención.					
31. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo siempre escucha las partes.					
32. El directivo cuando toma una decisión es irrevocable.					
33. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo impone una sanción si viene al caso.					
34. El director reconoce cuando solo no puede dar una solución.					
35. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere solicitar la intervención de un tercero que no pertenezca a la institución para que tome una decisión.					
36. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere solicitar la intervención de un tercero que pertenezca a la misma institución para que tome una decisión.					

Humberto Lescano

Apendice C

CARTA



fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

AUGUSTO B. LEGUÍA
MESA DE PARTES
Expedientes N° 4621
Fecha: 27 SEP 2016
Hora: _____
Lugar: _____

Lima, 06 de setiembre de 2016

Carta P. 536 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

Dr: Eusebio Pantoja Díaz

Director de la Institución Educativa "Agusto B. Leguía " Puente Piedra

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **CÉSAR HUMBERTO LESCANO PRETEL** identificado(a) con DNI N.° **07210658** y código de matrícula N.° **6000151401**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"La gestión del conocimiento directivo en el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016"

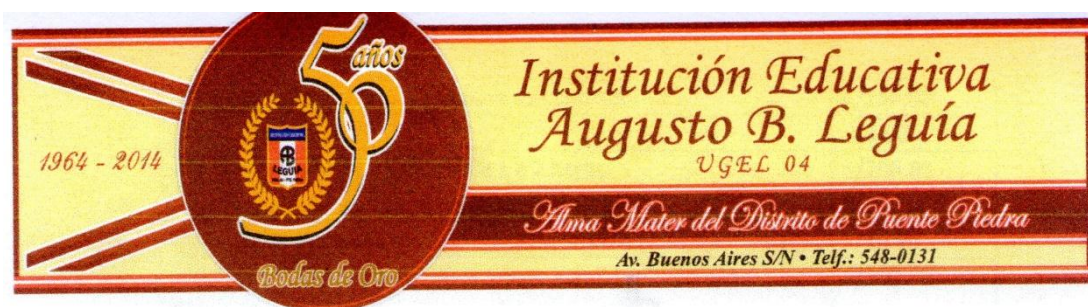
En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Director de la Escuela de Postgrado - Filial Lima

SCVM



“Año de la consolidación del Mar de Grau”

“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú 2007 – 2016”

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AUGUSTO B. LEGUÍA” DE LA LOCALIDAD DE PUENTE PIEDRA UGEL 04 COMAS

HACE CONSTAR:

Que, el Maestría, LESCANO PRETEL, Cesar Humberto, con D.N.I. N° 07210658.

Ha aplicado sus instrumentos, encuesta y prueba diagnóstica con los docentes de secundaria en esta Institución Educativa a mi cargo, para la obtención de datos para sus tesis titulada “La gestión del conocimiento directivo en el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016”.

Se expide la presente constancia a solicitud verbal del interesado para los fines de Ley que se estimen convenientes.

Puente Piedra, 02 de Diciembre del 2016.





 EUSEBIO PANTOJA DIAZ

 DIRECTOR

Apéndice D

VALIDACIONES

26	26. ¿La contratación de nuevos docente constituye una innovación para la I.E.?	✓		✓		✓	
27	27. ¿La contratación de nuevos docente constituye una complementación vital para los docentes con más trayectoria en la I.E.?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

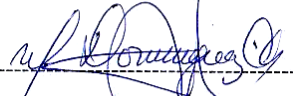
Opinión de aplicabilidad: Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DOMÍNGUEZ CHINCHAY HARISOL LIDIA DNI: 15844441

Especialidad del validador: DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

09 de Junio del 2016

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



 Firma del Experto Informante.

26	¿La contratación de nuevos docente constituye una innovación para la I.E.?	✓		✓		✓	
27	¿La contratación de nuevos docente constituye una complementación vital para los docentes con más trayectoria en la I.E.?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

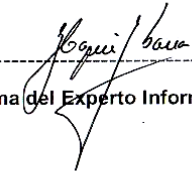
Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CASQUI IBARRA VICTOR HUGO DNI: 07165584

Especialidad del validador: EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

09 de 06 del 2016

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



 Firma del Experto Informante.

26	26. ¿La contratación de nuevos docente constituye una innovación para la I.E.?	✓		✓		✓	
27	27. ¿La contratación de nuevos docente constituye una complementación vital para los docentes con más trayectoria en la I.E.?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador.Dr/ Mg: SORÍA PÉREZ YOLANDA FELICITAS DNI: 10590428

Especialidad del validador: DEA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹Pertinencia:El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

.....de.....del 20.....


Dra. Yolanda F. Soria Pérez
 Asesora Pedagógica y de Investigación

Firma del Experto Informante.

46.00	41.00	36.00	123.00	44.00	38.00	36.00	32.00	150.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
32.00	37.00	37.00	106.00	18.00	20.00	18.00	19.00	75.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
42.00	37.00	24.00	103.00	26.00	20.00	18.00	18.00	82.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
36.00	36.00	32.00	104.00	27.00	27.00	27.00	27.00	108.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
42.00	36.00	42.00	120.00	32.00	33.00	36.00	33.00	134.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
33.00	27.00	33.00	93.00	23.00	18.00	29.00	12.00	82.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00
34.00	45.00	42.00	121.00	32.00	29.00	29.00	31.00	121.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
60.00	60.00	53.00	173.00	45.00	45.00	45.00	45.00	180.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
46.00	34.00	33.00	113.00	30.00	27.00	29.00	28.00	114.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
37.00	33.00	39.00	109.00	33.00	29.00	31.00	29.00	122.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
43.00	43.00	45.00	131.00	27.00	28.00	29.00	32.00	116.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
46.00	34.00	24.00	104.00	28.00	27.00	27.00	30.00	112.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
47.00	48.00	49.00	144.00	35.00	34.00	33.00	35.00	137.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
33.00	38.00	37.00	108.00	25.00	20.00	24.00	25.00	94.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00
41.00	44.00	37.00	122.00	27.00	31.00	32.00	33.00	123.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
34.00	16.00	13.00	63.00	9.00	25.00	13.00	10.00	57.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
42.00	42.00	38.00	122.00	28.00	34.00	35.00	30.00	127.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00
27.00	24.00	21.00	72.00	11.00	9.00	9.00	11.00	40.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
39.00	25.00	24.00	88.00	18.00	18.00	18.00	18.00	72.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
44.00	38.00	33.00	115.00	34.00	39.00	40.00	41.00	154.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
48.00	45.00	39.00	132.00	32.00	29.00	31.00	35.00	127.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
47.00	45.00	45.00	137.00	33.00	36.00	39.00	36.00	144.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
42.00	40.00	32.00	114.00	21.00	24.00	23.00	25.00	93.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
22.00	20.00	15.00	57.00	9.00	13.00	13.00	15.00	50.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
28.00	31.00	27.00	86.00	24.00	27.00	27.00	24.00	102.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
21.00	19.00	20.00	60.00	15.00	13.00	11.00	9.00	48.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
27.00	24.00	21.00	72.00	11.00	9.00	9.00	11.00	40.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
37.00	33.00	19.00	89.00	30.00	33.00	38.00	27.00	128.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00
28.00	31.00	27.00	86.00	24.00	27.00	27.00	24.00	102.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
52.00	53.00	53.00	158.00	35.00	32.00	35.00	23.00	125.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00
15.00	24.00	20.00	59.00	18.00	22.00	13.00	9.00	62.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
25.00	12.00	33.00	70.00	24.00	17.00	19.00	18.00	78.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
20.00	25.00	18.00	63.00	12.00	16.00	18.00	18.00	64.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
28.00	23.00	22.00	73.00	17.00	17.00	15.00	18.00	67.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
45.00	36.00	38.00	119.00	37.00	33.00	37.00	39.00	146.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
56.00	52.00	37.00	145.00	41.00	38.00	42.00	35.00	156.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
15.00	24.00	20.00	59.00	18.00	22.00	13.00	9.00	62.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
26.00	16.00	23.00	65.00	16.00	11.00	10.00	21.00	58.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
25.00	12.00	33.00	70.00	24.00	17.00	19.00	18.00	78.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
50.00	40.00	35.00	125.00	38.00	39.00	37.00	31.00	145.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
34.00	38.00	32.00	104.00	26.00	25.00	32.00	31.00	114.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
20.00	19.00	19.00	58.00	18.00	21.00	23.00	20.00	82.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00
30.00	36.00	31.00	97.00	15.00	18.00	17.00	18.00	68.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
15.00	18.00	16.00	49.00	16.00	11.00	10.00	21.00	58.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
41.00	38.00	40.00	119.00	25.00	26.00	29.00	26.00	106.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
24.00	27.00	24.00	75.00	18.00	17.00	25.00	17.00	77.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
23.00	22.00	24.00	69.00	22.00	21.00	21.00	15.00	79.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00
42.00	43.00	33.00	118.00	44.00	38.00	40.00	41.00	163.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
33.00	25.00	24.00	82.00	11.00	17.00	17.00	18.00	63.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
24.00	27.00	24.00	75.00	18.00	17.00	25.00	17.00	77.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00

Apéndice F

FOTOS



Foto 1: Escuchando las opiniones de los docentes sobre la gestión del conocimiento directivo

Fuente: I.E. Augusto B. Leguía



Foto 2: Solicitando el desarrollo de la encuesta a la docente

Fuente: I.E. Augusto B. Leguía



Foto 3: Solicitando el desarrollo de la encuesta a la docente con habilidades distintas

Fuente: I.E. Augusto B. Leguía

Apéndice G**ARTICULO CIENTIFICO****Título: La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016**

Autor: Br. César Humberto Lescano Pretel

Correo electrónico: humlespre@hotmail.com

Afiliación institucional: Colegio de docentes del Perú

Resumen

La investigación se titula *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016* cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos. El informe posee gran relevancia, ya que brindará un aporte que beneficiará a los directivos de distintas instituciones a informarse sobre los beneficios que conlleva la gestión del conocimiento en el manejo de conflictos, así como cualquier otra función. Además, servirá de base teórica para futuros investigadores así como de aporte metodológico, ya que presenta un instrumento original capaz de recolectar información confiable. Con respecto a la metodología, fue de naturaleza cuantitativa no experimental y de diseño descriptivo correlacional, puesto que solo se recolectó información de la variable sin intención de manipularla. Con respecto a la población, la institución cuenta con 120 docentes, los cuales a través de la fórmula no probabilística, se obtuvo una muestra de 92 docentes; La selección se llevó a cabo con el muestreo aleatorio simple, pues cada docente poseía las mismas características que los demás.

Los resultados obtenidos del estudio se contrastaron y llegando a la conclusión que sí existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.843 entre la gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos.

Palabras clave: gestión del conocimiento, manejo de conflictos, arbitrariedad, conciliación, negociación, medición

Abstract

The research is entitled The management of managerial knowledge and conflict management from the perspective of the teacher, 2016 whose objective was to determine the relationship between management of managerial knowledge and conflict management. The report has great relevance, since it will provide a contribution that will benefit the managers of different institutions to learn about the benefits of managing knowledge in conflict management, as well as any other function. In addition, it will serve as a theoretical basis for future researchers as well as methodological input, as it presents an original instrument capable of collecting reliable information. Regarding the methodology, it was non-experimental quantitative and correlational descriptive design, since only information of the variable was collected without intention to manipulate it.

The results obtained from the study were compared and concluded that there is a high positive correlation that reaches a value of 0.843 between managerial knowledge management and conflict management.

Keywords: knowledge management, conflict management, arbitrariness, conciliation, negotiation, measurement

Introducción

El presente trabajo se ubica dentro del marco de la Gestión y Calidad Educativa (línea de investigación). Es un informe muy valioso, ya que pretende aportar al bagaje académico un nuevo conocimiento a los principales actores educativos dentro de la gestión, en especial al director. Respecto a lo práctico, el trabajo influirá en los hábitos del directivo a partir de la gestión de su conocimiento para una debida resolución ante un conflicto, el cual evitará el surgimiento de más inconvenientes que, quizás, sean difíciles de solucionar más adelante.

Para el desarrollo del trabajo, se consultó distintas literaturas o fuentes teóricas. Como base del marco teórico está Minakata (2009) quien es uno de los primeros autores que focaliza la gestión del conocimiento desde una visión netamente educativa. Desde su percepción, la gestión del conocimiento es una pieza angular relevante para del desarrollo de la sociedad. Por otro lado, el marco teórico base con respecto al manejo de conflictos provino del Ministerio de Educación, pues la investigación está dirigido a la institución pública. El

Minedu resalta la importancia de recurrir a estrategias para solucionar estos hechos inevitables en toda estructura institucional.

Por parte de los antecedentes internacionales, Fernández (2013) presentó su tesis titulada *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las organizaciones educativas de media general* en la Universidad del Zulia, Venezuela. La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre manejo de conflictos y convivencia escolar en organizaciones educativas de media general. Se concluyó que los directivos presentan carencia de habilidades para el manejo de conflictos, para la promoción real de espacios enmarcados en una convivencia escolar.

Con respecto a las nacionales, Huaranca (2013) expuso su tesis titulada *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo para optar el grado de magíster en la Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta*. El objetivo general fue establecer el grado de relación gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo. El trabajo concluyó que sí existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo al igual que en sus dimensiones (capital humano, capital relaciona y capital estructural), siendo el capital humano como la más empleada por el director y el capital estructural la menos empleada.

A partir de la literatura revisada y el impacto notorio de la gestión del conocimiento en las instituciones, se formuló el siguiente problema central: ¿La gestión del conocimiento del directivo se relaciona con el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016? En base a ello, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente. Es necesario aclarar que el contexto en que se realizó el estudio tuvo sus altibajos, pues a pesar de la gran relevancia e interés que está teniendo la gestión del conocimiento en el mundo, aún no existe una teoría sólida donde se pueda plasmar las bases en la educación. Por otro lado, a pesar de los inconvenientes, los resultados de la investigación brindarán un aporte original

a la comunidad académica, debido a que el estudio de la correlación de estas dos variables no posee trabajos similares dentro del ámbito educativo, así como el recurso metodológico para recolectar los datos, el cual es original.

A partir de este criterio, resultó fundamental aportar una información que haga hincapié en la relevancia de gestionar los conocimientos o experiencia del directivo en el debido manejo y resolución de los conflictos que se presentan en la institución educativa, en caso especial, el de la institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra. Para el desarrollo de esta investigación, se recurrió a fuentes llamados antecedentes. Estos están divididos en internacionales y nacionales.

Metodología

La presente investigación se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, pues existió una medición numérica para luego ser aplicado estadísticamente. Fue un diseño descriptivo correlacional, puesto que solo se recolecto información de la variable, sin intención de manipularla, con la intención de conocer su relación. Con respecto a la población, la institución cuenta con 120 docentes, los cuales a través de la fórmula no probabilística, se obtuvo una muestra de 92 docentes; La selección se llevó a cabo con el muestreo aleatorio simple, pues cada docente poseía las mismas características que los demás.

Para la recolección de datos de ambas variables, se empleó como instrumento el cuestionario. Se eligieron estos instrumentos en base a la naturaleza que se quiere recolectar de los docentes con respecto a su percepción sobre la gestión del conocimiento del directivo para el manejo de conflictos en la institución Augusto B. Leguía. Con respecto a gestión del conocimiento del directivo (CGCD), fue una adaptación de Huaranca (2013). Los docentes tuvieron un aproximado de 15 a 20 minutos, tanto individual o colectivo, para marcar sus alternativas y tuvo como baremos los siguientes criterios: Baremo: Buena (34-45); Regular (22-33); Mala (9- 21). Con respecto a manejo de conflicto (CMACONDI), fue una creación propia la cual duró 15 a 20 minutos a los docentes a colocar sus datos en la encuesta, ya sea de forma colectiva o individual. Los baremos fueron los siguientes: Baremo: Buena (34-45); Regular (22-33); Mala (9- 21). La validez de los instrumentos fue a través de un juicio de expertos, la confiabilidad del instrumento

fue aplicada con una muestra piloto de 10 docentes y analizada a través del Alfa de Cronbach.

Para el análisis de los datos recogidos, se inició aplicando las encuestas para ambas variables (gestión del conocimiento directivo y manejo de conflictos) para luego ser procesados a través del paquete estadístico SPSS. Para el análisis descriptivo, se procedió con la contrastación de hipótesis para probar la afluencia de la variable gestión del conocimiento en la variable manejo de conflicto. Asimismo, el cálculo de sigma bilateral de dos colas para la aprobación o rechazo de las hipótesis alternas o nulas.

Resultados

Los resultados indican que los docentes de la Institución Augusto B. Leguía, Puente Piedra, en base al coeficiente de correlación de la hipótesis general, presentan una relación positiva alta entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra. Con respecto a las hipótesis específicas, se demostró que sí existe relación positiva alta entre la gestión del conocimiento del directivo y la negociación. Este mismo resultado se presentó en las demás hipótesis específicas donde se demostró la existencia de relación entre la gestión del conocimiento del directivo con la mediación, la conciliación y, por último, con el arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016

Discusión

Con respecto a la hipótesis general, existe una correlación positiva alta entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflicto. Este resultado coincide con la de Huaranca (2013) la cual concluyó que sí existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo al igual que en sus dimensiones (capital humano, capital relaciona y capital estructural). Sin embargo, a pesar que ambas tesis resaltan la influencia de la gestión del conocimiento en beneficio de la institución, no existe la misma coincidencia en la segunda variable, ya que el informe de Huaranca lo relaciona con la calidad del desempeño docente, mientras que en el presente informe lo relaciona con el manejo de conflictos del directivo, no del docente.

Por lo observado, es indiscutible la importancia de la gestión del conocimiento del directivo en estas épocas; por tanto, la presente investigación se considera un gran aporte para futuros trabajos donde se pondrá en la mesa la necesidad de fortalecer esta capacidad del directivo. Sin embargo, dentro del proceso de recopilación de información, se concibió la siguiente pregunta ¿por qué no existen más investigaciones que trabajen la relación de la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos? Con esta interrogante se espera motivar a los futuros especialistas en educación a dar una respuesta. Cabe señalar que existieron limitaciones. Entre ellas, como la principal, la institución educativa en que se desarrolló la investigación no es donde laboro; así como que no se pudo encontrar antecedentes que relacionen mis dos variables. Finalmente, considero que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones para mejorar las funciones directivas y que estas influyan en la creación de una ambiente agradable para los estudios así como para el trabajo.

Conclusiones

En base a los resultados del director de la institución Augusto B. Leguía, quien fue el sujeto de estudio, se concluye que sí existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.843 entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflicto.

Además, existe una correlación positiva alta entre la gestión del conocimiento del directivo y sus respectivas dimensiones como la negociación, la mediación, la conciliación y, por último, el arbitraje.

Referencias bibliográficas

- Angulo, E. y Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Revista Negotium.org.ve*, 11(4) 38-51.
- Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2.^a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Castillero, Y. (abril, 2005). *El manejo de conflictos desde la gestión de la dirección*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/manejo-conflictos-desde-gestion-direccion/>
- Huaranca, H. (2013). *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del triunfo*. (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.

Fernández, P. (2013). *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las organizaciones educativas de media general*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Venezuela.

Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?Cod Arquivo=5879

Fernández, L., Sánchez, E. y García, J. (2011). Fundamentos teóricos acerca de la solución de conflictos institucionales en la educación general básica de Ecuador. *Odiseo*, 8 (16).

Recuperado de

<http://www.odiseo.com.mx/articulos/fundamentos-teoricos-acerca-solucion-conflictos-institucionales-educacion-general-basica-#sthash.qEwqgn0D.dpuf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.

Ministerio de Educación. (2013). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria*. Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>

Rodríguez, M., García, F., Pérez, M. y Castillo, J. (2010). *La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo*. Recuperado de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/02v13n23.pdf

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, César Humberto Lescano Pretel, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 07210658 con el artículo titulado “La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016”, declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría propia.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Los Olivos, 03 de diciembre del 2016

Nombres y apellidos: César Humberto Lescano Pretel