



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



**GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES:  
GENERADOR DE VALOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN EL SECTOR  
MANUFACTURERO DEL ESTADO ARAGUA**

Autora:  
Licda. Lizzeth Alemán

La Morita, Marzo del 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES:  
GENERADOR DE VALOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN EL SECTOR  
MANUFACTURERO DEL ESTADO ARAGUA**

Autora:  
Licda. Lizzeth Alemán

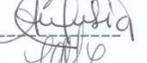
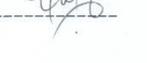
Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magister en  
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

La Morita, Marzo del 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES  
LABORALES

**VEREDICTO**

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado: "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: GENERADOR DE VALOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN EL SECTOR MANUFACTURERO DEL ESTADO ARAGUA, presentado por la Lic. Lizzeth del C. Alemán R. C.I. 11.280.182, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.*

Presidente: Venus Guevara C.I. 566488 Firma:   
Miembro: Annelin Díaz C.I. 9.436.391 Firma:   
Miembro: Consuelo Carrera C.I. 4613674 Firma: 

Maracay, 27 de Abril del 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES:  
GENERADOR DE VALOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN EL SECTOR  
MANUFACTURERO DEL ESTADO ARAGUA**

Tutor: Dra. Berenice Blanco

Aprobado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Post-Grado  
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales  
Por: Dra. Berenice Blanco  
C. I. 4.368.061

La Morita, Marzo del 2015

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está especialmente dedicado a mi esposo quien siempre me motivó a seguir adelante y a quien prometí que terminaría la tesis...

## **RECONOCIMIENTO**

Gracias a mi Dios quien me dio la fe, fortaleza, salud, sabiduría, paciencia y esperanza para terminar este trabajo.

Gracias a las Dras. Leticia Barrios y Berenice Blanco excelentes profesionales, quienes me guiaron con sus conocimientos durante la elaboración de este trabajo. A quienes tuve el placer de tener como profesores y compañeros de estudio en la Maestría, de todos me llevo valiosas enseñanzas. Al personal de la Dirección de Postgrado Campus La Morita, quienes fueron un impulso invaluable para la culminación de este trabajo.

Gracias al personal que labora en las empresas del Grupo Phoenix en Aragua, quienes a pesar de su escaso tiempo colaboraron en el desarrollo de la presente investigación, en especial a aquellos que sirvieron de encuestadores.

Gracias a mi madre, mis hermanas y mi hija quienes a lo largo de mi vida me han apoyado, animado y han creído en mí en todo momento, gracias por su amor, comprensión, paciencia y enseñanzas.

Finalmente un eterno agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con la realización de este trabajo.

Eternamente gracias...

GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES:  
GENERADOR DE VALOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN EL SECTOR  
MANUFACTURERO DEL ESTADO ARAGUA.

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maestría en  
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Campus La Morita.

Autora: Alemán Rodríguez, Lizzeth

Fecha: Marzo 2015

### 1. RESUMEN

La presente investigación surgió como una necesidad de relacionar la dinámica de los procesos y las nuevas tecnologías con el desempeño laboral de los recursos humanos, la misma tuvo como objetivo analizar la Gestión del Conocimiento en las organizaciones como generador de valor en el Desempeño Laboral. En toda empresa el conocimiento es la única fuente segura de ventaja sostenible y su valor radica en que el recurso humano lo aplique eficazmente en su desempeño laboral. Para ello se realizó un estudio descriptivo, transaccional, de campo y no experimental, sustentado en los aportes teóricos de especialistas como Nonaka y Takeuchi y Chiavenatto, así como la revisión de investigaciones previas sobre el tema. Los informantes por parte de la empresa elegida como objeto de estudio fueron todos pertenecientes al nivel estratégico y supervisorio. La recopilación de la información se realizó por observación mediante encuesta, a través de un cuestionario tipo escala de Lickert, validado por tres (3) expertos, al cual se aplicó una prueba piloto para determinar la confiabilidad. La investigación demostró la presencia de la gestión del conocimiento, principalmente porque se realiza la transferencia de conocimientos a través de la experiencia, además del manejo del conocimiento tácito, para resolver situaciones cotidianas relacionadas con el trabajo, la difusión y aplicación de dichos conocimientos inciden en el desempeño laboral; en este sentido la existencia de manuales y procedimientos, planes de formación, la aplicación de evaluaciones de desempeño anuales, entre otros, permiten identificar las brechas que inciden en el desempeño laboral del recurso humano, además de las diferentes oportunidades de aprendizaje para su optimización. Los esfuerzos organizacionales se deben dirigir a incrementar la gestión del conocimiento desde un nivel intermedio hacia el nivel avanzado, se recomienda promover la cultura del conocimiento, como una forma esencial de generar valor al desempeño laboral del recurso humano, además se sugiere crear el departamento de gestión del conocimiento dentro de la estructura organizacional.

**Palabras Claves:** Gestión del Conocimiento, Cultura del Conocimiento, Generador de Valor, Desempeño Laboral.

KNOWLEDGE MANAGEMENT WITHIN THE ORGANIZATIONS:  
VALUE GENERATOR ON WORK PERFORMANCE  
OF HUMAN RESOURCES WHO WORK IN THE MANUFACTURING SECTOR  
OF THE STATE OF ARAGUA

University of Carabobo. Faculty of Economics and Social Sciences.  
Master's degree in Job and Labor Relationships Administration. Campus  
La Morita.

Author: Alemán Rodríguez, Lizzeth  
Date: March 2015

**ABSTRACT**

The present investigation emerged of the need to relate the dynamics of processes and new technologies to work performance of human resources, it held as objective to analyze the Knowledge Management in the organizations as value generator on Work Performance. Within all organizations, knowledge is the only safe source of advantage sustainable and its value lies on the belief that human resources are applying it effectively in their work performance. Therefore it was made a field, descriptive, transversal and non-experimental study, based on the theoretical contributions of specialists such as Nonaka and Takeuchi and Chiavenatto, just like the review of past investigations about the subject. Informants of the chosen object of study enterprise were all belonging to the strategic and supervisory level. The recompilation of the information was carried out by observation through poll, using a Lickert scale type questionnaire, validated by three (3) experts, which had applied a pilot test to determinate its reliability. Said investigations proved the presence of knowledge management, principally because the transference of knowledge through experience is performed, besides tacit knowledge management, to work out daily situations related to work, diffusion and the application of said knowledge affect on job performance; this way the existence of manuals y procedures, formation plans, the application of performance evaluations yearly, among others, allow to identify the gaps that affect job performance of human resources, plus the different opportunities of learning for their optimization. The organizational efforts must be directed to increase knowledge management from a medium level, to the highest one, it's recommended to promote knowledge culture as an essential way to create value for work performance of the human resources, also it's suggested to create the department of knowledge management within the organization structure.

**Key Words:** Knowledge Management, Knowledge Culture, Value Generator, Work Performance.

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Índice de Cuadros	xii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Figuras	xv
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	18
Formulación del Problema	24
Objetivos de la Investigación	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Justificación de la Investigación	25
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación	28
Bases Teóricas	33
El Conocimiento	33
Tipos de Conocimiento	39
Transferencia del conocimiento	41
Gestión del Conocimiento	42
Niveles de Gestión del Conocimiento	44
Modelos de Gestión del Conocimiento	46
Ventajas de la Gestión del Conocimiento	54
Desempeño Laboral	55
Evaluación del desempeño	58
Sistema de gestión empresarial	62
Manual de organizaciones	64
Los manuales administrativos	64
La práctica de las reuniones en la empresa	67
Toma de decisiones	68
Mejoramiento continuo	71
Sistema de Variables	72

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Nivel de Investigación	75
Diseño de Investigación	76
Población y Muestra	77
Técnicas de Recolección de Datos	80
Validez y Confiabilidad del Instrumento	80
Técnica de Análisis de los Datos	82
Procedimiento de la Investigación	83

### **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	85
--	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
--------------------------------	-----

LISTA DE REFERENCIAS	140
----------------------	-----

ANEXOS	143
--------	-----

Anexo A. Formato de validación del instrumento	144
Anexo B. Instrumento de recolección de datos	146
Anexo C. Prueba Piloto	151
Anexo D. Confiabilidad del Instrumento	156

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

<b>Cuadro N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Definiciones de conocimiento y sus implicaciones en la Gestión del Conocimiento	36
2. Tipos de Conocimiento	41
3. Formas de encontrar el conocimiento	44
4. Conversión del conocimiento en la Organización	48
5. Consideraciones del modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting	51
6. Facilitadores del conocimiento organizacional según el KMAT	53
7. Modelos de gestión del conocimiento	53
8. Evaluaciones aplicadas según niveles jerárquicos	62
9. Cuadro de Variables	74
10. Población	78
11. Muestra	79
12. Vanguardia	85
13. Nueva tecnología	87
14. Teorías Personales	88
15. Innovación	90
16. Espacios	91
17. Transferencia de Conocimientos	92
18. Trasmisión de Información	94
19. Transferencia de conocimiento informal	95
20. Formatos de registro	97
21. Manuales organizacionales	98
22. Experiencia	99
23. Resolución de problemas	101

24. Experiencia de Trabajo	102
25. Programas para el mejoramiento de personal	103
26. Transferencia de conocimientos	104
27. Charlas	105
28. Consulta de libros	106
29. Conocimientos adquiridos	107
30. Manuales de procedimientos	108
31. Revisión de prácticas	110
32. Procedimientos	111
33. Sistema de gestión	112
34. Registro de experiencias	113
35. Control del Adiestramiento	114
36. Juicios objetivos	116
37. Nuevas herramientas	117
38. Beneficios a obtener del Sistema de GC	118
39. Medio ambiente laboral	120
40. Plataforma tecnológica	121
41. Mejoramiento continuo	122
42. Evaluación de desempeño	123
43. Evaluación de competencias	124
44. Líderes de áreas	126
45. Promoción de la GC	127
46. Generación de nuevos conocimientos	128
47. Toma de decisiones	129
48. Motivación al personal	130
49. Sistema de calidad	131
50. Diseño de acuerdo a la necesidad	132
51. Departamento organizacional	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Vanguardia	86
2. Nueva tecnología	87
3. Teorías Personales	88
4. Innovación	90
5. Espacios	91
6. Transferencia de Conocimientos	93
7. Trasmisión de Información	94
8. Transferencia de conocimiento informal	95
9. Formatos de registro	97
10. Manuales organizacionales	98
11. Experiencia	99
12. Resolución de problemas	101
13. Experiencia de Trabajo	106
14. Programas para el mejoramiento del personal	102
15. Transferencia de conocimientos	103
16. Charlas	106
17. Consulta de libros	107
18. Conocimientos adquiridos	108
19. Manuales de procedimientos	109
20. Revisión de prácticas	110
21. Procedimientos	111
22. Sistema de gestión	112
23. Registro de experiencias	113
24. Control del adiestramiento	114
25. Juicios objetivos	116

26. Nuevas herramientas	117
27. Beneficios a obtener del Sistema de GC	119
28. Medio ambiente laboral	120
29. Plataforma tecnológica	121
30. Mejoramiento continuo	122
31. Evaluación de desempeño	123
32. Evaluación de competencias	125
33. Líderes de áreas	126
34. Promoción de la GC	127
35. Generación de nuevos conocimientos	128
36. Toma de decisiones	129
37. Motivación al personal	131
38. Sistema de calidad	132
39. Diseño de acuerdo a la necesidad	133
40. Departamento organizacional	134

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°</b>		<b>Pág.</b>
1.	Conversión del Conocimiento, fuente Nonaka y Takeuchi (1999)	48

## INTRODUCCIÓN

La organización que aprende se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa. Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización. Así, el intercambio de este conocimiento es visto como una nueva forma de capital, y su gestión eficaz proporciona la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado.

Asimismo, la organización que aprende facilita el aprendizaje de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua. Esto es un modelo, una filosofía, y puede ser implantada en todo tipo de empresas. En cada una de ellas será diferente, dependiendo de los objetivos marcados y de las herramientas utilizadas para llevarlos a cabo.

Actualmente, a esta filosofía de compartir el conocimiento y las herramientas brindadas por la organización para incentivar el flujo de información entre sus empleados se conoce como gestión del conocimiento, la cual, fomenta el desarrollo y la aplicación del conocimiento individual e influye en el desempeño laboral de los recursos humanos.

En Venezuela, las empresas tanto públicas, como privadas, se encuentran en un proceso de asumir los retos tecnológicos y de infraestructura tanto internos como externos. Unas de las pioneras en este comportamiento son las Empresas Manufactureras, por estar dedicadas a la elaboración de productos y bienes, las cuales para ser competitivas deben ofrecer a sus clientes los últimos avances en calidad de productos e innovación.

En consecuencia, el objetivo de la presente investigación es analizar la gestión del conocimiento en las organizaciones como generador de valor en el desempeño laboral, para lo cual se realizó un estudio completo acerca de la situación actual de esta práctica en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua.

La presente investigación sirve como una guía para diseñar el camino hacia donde irán las empresas manufactureras con respecto a la gestión del conocimiento e impulsar esta práctica organizacional, con la finalidad de que la empresa aprenda y genere valor al desempeño laboral.

En función de los objetivos propuestos, se realizó una investigación descriptiva y la información se recogió desde el ambiente natural de fuentes vivas, sin manipularlas, en un tiempo determinado, por lo tanto es de campo transeccional no experimental. El universo de esta investigación está conformado por las empresas manufactureras en Venezuela; la población la comprenden las empresas pertenecientes al Grupo Phoenix en el Estado Aragua (Inversiones Selva, C.A., Vasos Venezolanos, C.A. y Venco Empaques, C.A.) y como unidad de muestreo se eligió el Nivel Estratégico de las empresas antes mencionadas.

Finalmente, se concluye que la mayor fortaleza que poseen estas empresas en cuanto a gestión de conocimiento es la presencia de los tipos de conocimiento estudiados, además de que tienen establecidos procesos de evaluación para medir el desempeño laboral de los recursos humanos. Por otro lado, las áreas hacia las cuales se deben dirigir esfuerzos organizacionales están claramente definidas, por lo que se recomienda fomentar la cultura del conocimiento en la organización.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

A través de la historia, el hombre ha utilizado diferentes formas de aprendizaje, esto le ha permitido desempeñarse de una manera eficiente en todos los ámbitos. Aprendizaje, según Chiavenatto (2007) “es todo aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta” (p. 402). Este proceso permite adquirir o mejorar conocimientos, habilidades y actitudes, a través del estudio, la enseñanza o la experiencia, además aprender, facilita el establecimiento de nuevas relaciones entre los seres humanos y el entorno que los rodea; en el ámbito laboral es una gestión necesaria que amerita la inversión de todo tipo de recursos, los avances tecnológicos en el área del conocimiento han permitido que el individuo se desempeñe de una manera eficiente, esto ha motivado a las empresas a exigir mayores retos a sus trabajadores.

Actualmente, en un mundo en vías de globalización, las empresas no solo compiten con sus similares nacionales sino también alrededor del mundo, por eso es primordial mantenerse a la vanguardia de la aplicación de nuevas tecnologías, basando su visión en el aprendizaje continuo, con la finalidad de cubrir las necesidades de conocimiento en todo momento y generar la retroalimentación como una forma de definir y resolver problemas. Los adelantos tecnológicos como el uso de internet y el correo electrónico, se utilizan en función de mejorar la calidad del servicio y la especialización del recurso humano, fomentando la creación de una red de transmisión del conocimiento e información, en todos los ámbitos. En este orden de ideas las empresas han venido utilizando el concepto de Gestión del Conocimiento, el cual según Del Moral y otros (2007):

Consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución. (p. 13)

Gestión del Conocimiento, es tramitar los activos intangibles que generan valor para la organización, el Capital Humano, el aprendizaje organizacional, la información, experiencia, conocimiento, habilidades personales y sabiduría, a través de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, siendo primordial informar a los trabajadores acerca de las ventajas de las nuevas tecnologías y motivarlos a aplicarlas, el trabajador debe reconocer al aprendizaje como un proceso necesario para mejorar su desempeño laboral, que según Chiavenato (2000), señala: que desempeño laboral es:

El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para el logro de los objetivos; en el influyen las capacidades, habilidades, necesidades, cualidades, percepción, actitudes, destrezas equidad y opinión que el empleado tenga de su trabajo. (p 241).

El conocimiento es la única fuente segura de ventaja competitiva sostenible, el verdadero valor de las empresas no lo definen las inversiones que se realizan para la adquisición de equipos, herramientas y maquinarias innovadoras, sino el aprovechamiento y buen uso que los usuarios hagan de ellas. En la actualidad las organizaciones, utilizan nuevos enfoques administrativos en los cuales el valor reside en las personas, la información y el conocimiento, el individuo aprende a diversificar su conocimiento y experiencia para fortalecer sus habilidades y creatividad, aumentar su capacidad y mejorar su desempeño laboral. En Venezuela, las empresas se han trazado la meta de competir en los mercados internacionales,

con la finalidad de expandir sus negocios por todo el mundo, por lo que se hace necesario mantenerse actualizadas con las nuevas tecnologías. El sector manufacturero no es la excepción, siendo este quien se encarga de que la materia prima sea transformada en bienes terminados mediante la utilización de máquinas y fuentes de energía, con la finalidad de comercializar sus productos a través del mercado libre y la libre empresa, para la venta a un mercado masivo de consumidores (sociedad de consumo). La manufactura se ha convertido en una porción inmensa de la economía del mundo moderno y se hace imprescindible conocer y manejar un buen número de trabajadores que de una u otra forma comparten sus conocimientos en pro del mejoramiento continuo.

Gestión del Conocimiento, el cual según Prusak (1997), citado por Valencia A., (2005), consiste en: “proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”. Por otra parte, cuando la empresa adquiere una nueva herramienta de trabajo, se necesita realizar la transferencia tecnológica al personal relacionado con el procedimiento que se va a actualizar.

Un adiestramiento oportuno es esencial en esta etapa y se debe programar para llevarse a cabo en la brevedad posible. Por esto, es primordial que la empresa le informe claramente a los trabajadores acerca de las ventajas que tiene para ellos la nueva tecnología, con la finalidad de que estos se motiven a aplicarla, las empresas deben tomar en cuenta cuáles son las áreas donde hay más deficiencias y determinar si estas se relacionan con: conocimientos, habilidades o actitudes. Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; deberán contar con una fuerza laboral

capaz de aceptar el cambio, de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene una adecuada gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano como parte fundamental del logro de las metas organizacionales. Esta situación no ha sido indiferente a las empresas de consumo masivo, las cuales tienen la función de ofrecer productos de calidad a un gran número de personas. Son entidades de trabajo que dedican su esfuerzo, inversión y tiempo a la producción de bienes, controlando el funcionamiento de todas sus operaciones, en virtud de que de ello depende el incremento de sus ventas.

En este orden de ideas contamos en el Estado Aragua con un gran número de Empresas que se dedican a la elaboración y venta de empaques desechables, entre las cuales podemos mencionar al Grupo Phoenix, quien siendo líder en su ramo, es uno de los más importantes conglomerados de fabricación de empaques en América Latina, dedicado a la creación, diseño, fabricación y venta de envases plásticos y productos desechables para la industria y el consumo masivo, con presencia en mas de treinta países, el cual en la actualidad cuenta con 12 Empresas aliadas, con sede en 6 países (Colombia, Venezuela, México, Brasil, Puerto Rico y Estados Unidos).

Dicho Grupo fue constituido en el año 1999 con la integración en Venezuela de seis empresas: Inversiones Selva, C.A., Vasos Venezolanos, C.A., Estírenos del Zulia, C.A., Venco Empaques, C.A., Inversiones Anímese, C.A. y Key Sel, C.A., las cuales se encuentran ubicadas en diferentes ciudades del país. Para el desarrollo de esta investigación se tomó como objeto de estudio las Empresas ubicadas en el Estado Aragua: Inversiones Selva, C.A., Vasos Venezolanos, C.A. y Venco Empaques, C.A., empresas manufactureras, cuya misión consiste en el diseño, fabricación y comercialización de envases desechables y de papel para el mercado de consumo masivo e industrial, en Venezuela y Latinoamérica, teniendo como visión ser una empresa de clase mundial y consolidarse como la primera opción del cliente.

La autora de la investigación, a través de entrevistas informales en las empresas, pudo conocer que a pesar de que se realizan grandes inversiones para la adquisición de nuevas tecnologías, la dinámica de los procesos y generación de nuevos productos no permite impartir el entrenamiento mínimo al personal antes de utilizar las mismas, sino que las van conociendo sobre la marcha, es decir, a medida que la van empleando, por tanto, su aplicación se hace lenta, tediosa, además que la posibilidad de errores se incrementa, en todos los niveles. Aunado a esto, cuando se ofrece el entrenamiento, los trabajadores nunca han mostrado motivación al aprendizaje, se infiere que esto podría ser por resistencia a enfrentar los cambios tecnológicos.

Por otra parte en la transmisión de conocimientos también se presenta el inconveniente de que los trabajadores de mayor experiencia, no se muestran interesados en adiestrar a los nuevos trabajadores por creer que para conservar su puesto de trabajo es necesario hacerse imprescindibles, esto trae como consecuencia disminución de la productividad, bajo desempeño laboral y errores repetitivos en sus funciones. Para lograr un cambio importante y positivo se requiere tener a la mano información práctica a través de una herramienta accesible en tiempo y costo con igual oportunidad de aplicación, por lo que se requiere facilitar la información adecuada, a través de herramientas de transmisión del conocimiento accesibles para todos los empleados. En relación a estas herramientas, Koulopoulos y Frappaolo, (2001), señalan que:

Algunas empresas han creado bases de datos de acceso común a todos los trabajadores para la transmisión del conocimiento: activos físicos (bibliotecas, manuales, revistas, entre otros) o electrónicos (intranets, bibliotecas virtuales, sistemas de gestión de calidad) e invitan a los empleados a compartir sus conocimientos y fuentes de información con el resto de la organización a través de estas vías (p. 89).

De hecho la trasmisión de conocimientos es una actividad sistemática, planificada y permanente, que tiene como propósito preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo de la organización, mediante el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para su adaptación a las exigencias cambiantes del entorno. Gestión del Conocimiento no es más que el intercambio de conocimientos entre los miembros de una misma organización, dicho intercambio debe realizarse de manera natural y formar parte del trabajo diario.

Adicional a esto se pudo observar que en dichas Empresas, el Desempeño Laboral, se mide a través de la aplicación de Evaluaciones de Desempeño, por Competencias y 360 anuales, para lo cual cada jefe de área establece objetivos individuales que el empleado debe cumplir a lo largo del año, se fijan porcentajes en función de la prioridad e importancia de cada uno para el logro del objetivo organizacional, el empleado firma en señal de aceptación y conocimiento, su desempeño laboral será medido por el cumplimiento de estos, el departamento de recursos humanos, presta apoyo a cada departamento para identificar los empleados que cumplen o exceden lo esperado.

Hoy mas que nunca, gestionar e identificar lo que debemos saber, encontrarlo, clasificarlo, tenerlo actualizado y accesible constituye una herramienta importante y estratégica, ya que en toda organización el conocimiento no solo genera valor económico, sino que además se ha convertido en el activo fijo intangible que permite la continuidad de la empresa en el mercado y a su vez del trabajador en la organización. Muchas son hoy día las herramientas tecnológicas utilizadas para transmitir el conocimiento y trasladar las experiencias individuales de los expertos, para transformar el conocimiento implícito en explícito, sistemático y operacional, con la finalidad de pasar a ser recursos utilizables en el día a día y generar valor al desempeño laboral de los recursos humanos.

De acuerdo a la autora, quien trabaja en la organización y esta cerca del objeto de estudio, en la actualidad se observa que se acaparan los conocimientos, lo cual se traduce en pérdida de tiempo, repetición de tareas y bajo rendimiento laboral, mientras que las empresas que trabajan con aprendizaje compartido, obtienen mejor rentabilidad, tanto en lo económico, como en el fortalecimiento del desempeño laboral de todo su recurso humano.

### **Formulación del Problema**

“La formulación del problema es específicamente el asunto que se va a investigar” (Hurtado y Toro, 2007; p. 80), por lo que constituye la concreción del mismo en términos definidos, claros y precisos. Por lo general la formulación del problema es una pregunta que condensa todo el planteamiento, por ello en la redacción se debe analizar y utilizar cada término para que refleje la intención de la investigación. En virtud de las situaciones anteriormente expuestas, con la finalidad de obtener respuestas precisas que faciliten la trasmisión del conocimiento, en los diferentes niveles de las organizaciones en estudio, apuntando a fomentar en el personal la innovación como recurso de crecimiento personal y profesional, se requiere Analizar la **Gestión del Conocimiento en las organizaciones como generador de valor en el Desempeño Laboral de los recursos humanos en el sector manufacturero del Estado Aragua**. Razón por la cual se plantean las siguientes interrogantes:

¿Es realmente importante la Gestión del Conocimiento como generador de valor en el Desempeño Laboral, en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua?

¿Existen factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento, en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua?

¿Incide la Gestión del Conocimiento en el Desempeño Laboral de los recursos humanos que laboran en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la Gestión del Conocimiento en las organizaciones como generador de valor en el Desempeño Laboral.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual en cuanto a la Gestión del Conocimiento, como generador de Valor en el Desempeño Laboral, en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua.

Determinar aquellos factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento, en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua.

Establecer la Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Laboral, del personal que labora en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua.

## **Justificación de la Investigación**

El estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, la modernización de maquinarias, equipos y herramientas de trabajo, constituye un factor clave para el éxito de toda organización, aunado a esto es necesario desarrollar en el personal el conocimiento requerido para el buen uso de las nuevas tecnologías y romper con

viejos paradigmas que influyen en su desempeño laboral y pueden causar estancamientos que afecten el crecimiento de la empresa, partiendo de estas premisas, esta investigación se justifica al aportar nuevas herramientas y reunir las existentes, para apoyar la gestión del conocimiento en forma efectiva y exitosa y poner en práctica nuevas tecnologías entre el personal de la organización, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y determinar la manera correcta de llegar al empleado.

Además, se justifica socialmente, ya que la Gestión del Conocimiento, permite generar y aplicar el conocimiento de manera efectiva, incentivando la formación de la generación de relevo, generación de valor, trabajo en equipo y facilitando el aprendizaje tecnológico, fortaleciendo el desempeño laboral, creando de esta manera equipos de trabajo altamente efectivos para enfrentar los grandes retos del mercado, en pro de convertir a la organización en la primera opción del cliente en el mundo. Los resultados de esta investigación contribuirán a impulsar la Gestión del Conocimiento, además representarán un aporte científico y académico para el área de la Dirección de Recursos Humanos, siguiendo la línea de investigación de Gestión de las Personas.

Esta investigación, se llevará a cabo en las Empresas Inversiones Selva, C.A., Vasos Venezolanos, C.A. y Venco Empaques, C.A., pertenecientes al Grupo Phoenix en Venezuela, Grupo líder en el área de Empresas Manufactureras, la cual centra su atención en su capital humano y el mejor funcionamiento de sus procesos. Esta investigación inicia con el diagnóstico de la situación y necesidades, definición del perfil de las empresas objeto de estudio, visión, misión, entre otros.

Como área de estudio se tomará el Nivel Estratégico, en cuanto a los cargos objetos de estudio, la investigación se definirá en cuatro cargos específicos: Director, Gerente, Jefe y Coordinador. El tiempo de duración de la investigación se estima en 24 meses, comenzando con el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la

recopilación de datos, identificación de los puestos de trabajo objeto de estudio, sus funciones y áreas de conocimiento que necesitan desarrollar, se evaluará la existencia de herramientas y fuentes internas de aprendizaje que contribuyan a impulsar la Gestión del Conocimiento, con la finalidad de optimizar la trasmisión del conocimiento y mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral del personal, sin olvidar que toda actividad de aprendizaje requiere de evaluación y seguimiento.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El marco teórico o marco referencial, tiene como finalidad dar a la investigación, un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan enfrentar el problema, para ello se seleccionan diferentes fuentes bibliográficas y algunos postulados teóricos realizados por otros investigadores que sustentan esta investigación, ya que guardan alguna vinculación con el tema objeto de estudio.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Actualmente, las empresas han venido mostrando un creciente interés por la Gestión del Conocimiento, el cual se desarrolla junto al estudio de temas tales como la nueva economía, la visión de las empresas de generar ventajas competitivas apoyadas en el conocimiento, el capital intelectual, los activos intangibles, entre otras, como forma de mejorar el rendimiento laboral del recurso humano en toda organización. Para la realización del presente estudio se realizaron una serie de investigaciones en búsqueda de trabajos desarrollados con anterioridad, que si bien no poseen nombres similares guardan relación de una u otra manera con el estudio actual, lo que constituye los antecedentes para su realización; en palabras de Méndez (2006):

Son indagaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre como se trato el problema en esa oportunidad. Los antecedentes están representados por tesis de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria u organización empresarial (p. 69).

Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se

hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Ortiz R., Pedro J. (2012), proyecto de grado para optar al título de Magister en Ingeniería Gerencial, en la Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela, desarrolló una investigación titulada: Modelo de Gestione de Conocimiento basado en Mentores para una Empresa de Consultoría de Ingeniería de Petróleo. El objetivo general de esta investigación fue, proponer un modelo de gestión de conocimiento basado en mentores para una empresa de consultoría de ingeniería de petróleo, para lo cual se planteó describir los modelos de gestión del conocimiento basado en mentores cuya implementación ha sido exitosa, describir los procesos organizacionales y los elementos de gestión del conocimiento presentes en un caso de estudio, diseñar un modelo de gestión de conocimientos basado en mentores y proponer lineamientos para su implementación.

Para alcanzar los objetivos, se realizó una investigación basada en el paradigma analítico, aplicando el método hipotético-deductivo, de nivel descriptivo y explicativo y de tipo documental y de campo. El principal resultado es un modelo integral de gestión de conocimiento basado en mentores, con cuatro procesos principales, elevar la capacidad de resolución de problemas, ejecutar proyectos de manera confiable, facilitar la transferencia de conocimiento tácito de mentores a mentoreados y satisfacer las necesidades del cliente. Entre las conclusiones están que la mentoría constituye un componente de alto impacto para resguardar el conocimiento implícito generado durante los procesos, cuando se combina con la gestión de conocimiento.

Este trabajo representa un aporte relevante para esta investigación, ya que gracias a su alto contenido y pertenencia de información acerca de la importancia de la transferencia de conocimientos de los empleados de mayor experiencia a los nuevo

ingreso y el establecimiento de lineamientos para impulsar el conocimiento en las empresas, como elemento primordial para la integración efectiva del mismo en los nuevos proyectos de la organización, se logró visualizar el impacto de estas variables en el desempeño laboral del trabajador.

Díaz J., Damián A. y Zúñiga P., Ana M., (2011), desarrollaron un trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración con Énfasis en Gestión Estratégica, de la Universidad ICESI, Cali Colombia, titulado Implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Empresas de Servicios. En esta investigación ellos refieren que en la ejecución del proceso productivo toda organización necesita el uso del conocimiento para la producción, ya sea de bienes o servicios. El desarrollo del modelo propuesto se sustenta en los siguientes aspectos, análisis de modelos de gestión del conocimiento y capital intelectual, estudios de casos aplicados y revisión de experiencias concernientes a gestión del conocimiento.

El modelo seleccionado fundamenta la ejecución del ciclo de generación del conocimiento sobre tres elementos: tecnología, personas y procesos. Estos son la plataforma que soporta los ejes que intervienen en la generación del conocimiento en la organización: fuentes de conocimiento, contextualización y lecciones aprendidas. Esta investigación sirvió de base para concluir que el beneficio económico, la competitividad y el posicionamiento de la empresa, así como la generación de valor de los diferentes grupos de interés, dependen principalmente del conocimiento y experticia que reside en las personas. La gestión del conocimiento constituye una herramienta clave para compartir información valiosa al interior de la organización permite estabilizar y mejorar procesos, posibilita la creación de nuevo conocimiento y el desarrollo de nuevas capacidades en la organización.

Por otra parte, Ramos José C., (2009), Universidad Politécnica de Valencia, España, realizó un proyecto para optar al título de Doctor en Administración,

titulado: Desarrollo de un Modelo de relación entre Gestión del Conocimiento y la Dinámica Innovadora en las Organizaciones, el mismo contó con dos propósitos, en primer lugar, ayudar a sistematizar la Gestión del Conocimiento, optimizar su impacto y establecer medidas de criterio y aplicación. En segundo lugar, aportar a Investigadores, Profesionales y Directivos una constatación práctica de la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Innovación. Para lograr estos objetivos, se realizó un análisis de casos de estudio de otros trabajos de investigación y 10 casos reales. Con este trabajo se trató de construir una base para el desarrollo de una cultura del conocimiento, además de demostrar la relación positiva entre la estructuración de la Gestión del Conocimiento y la Actividad Innovadora en las Empresas, animando a las empresas y sus directivos a cambiar la cultura de conocimiento tradicional, considerando a la gestión del conocimiento como un mecanismo de competitividad esencial. Este trabajo fue un gran aporte para la descripción de la situación actual y establecer el nivel de la gestión del conocimiento en la organización, ya que sirve de orientación para la elaboración de un Modelo que facilite la transmisión del conocimiento, el nivel del mismo en una organización y su importancia como medio de apalancamiento de las nuevas tecnologías e innovaciones en las empresas.

En el mismo orden de ideas, Soto, José. (2009), como requisito para optar al grado académico de Doctor en Informática, de acuerdo al Programa: “Arquitectura y Gestión de la Información y del Conocimiento en Sistemas de Red”, de la Escuela Superior de Informática de la Universidad de Castilla – La Mancha, España, desarrollo una investigación titulada: Una Arquitectura Multi-Agente y un Modelo de Confianza para Apoyar la Gestión del Conocimiento en Comunidades de Práctica. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el Departamento de Tecnologías y Sistemas de Información, el objetivo fue Definir una arquitectura multi-agente y un modelo de confianza que apoye a las Comunidades de Práctica y que facilite la gestión del conocimiento, con la finalidad de mejorar el intercambio de

conocimiento en empresas donde sus empleados están organizados en comunidades.

Su importancia radica en que actualmente las empresas son conscientes de que una buena gestión del conocimiento es crucial para tener una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas, este hecho ha provocado que se empiecen a utilizar técnicas de gestión del conocimiento en las cuales personas que están interesadas en temas similares comparten conocimiento y experiencias de manera natural. La investigación fue de tipo documental transeccional, no experimental. En la actualidad, el conocimiento constituye un recurso realmente competitivo de las empresas; debido a esto, la estructura y el entorno de producción de la organización juega un papel menos importante que el capital intelectual y la gestión del conocimiento (Hansen y Kautz, 2005). Las organizaciones enfocan sus esfuerzos en el desarrollo de sistemas que les permiten capturar, almacenar y reutilizar el conocimiento generado por sus empleados. Sin embargo, todo este esfuerzo puede ser en vano si el sistema no es utilizado adecuadamente, es decir, en ocasiones los usuarios dejan de consultar la información almacenada debido a que carece de conocimiento útil o este desconoce que información tiene el sistema. Por tanto la gestión del conocimiento no es una tarea sencilla debido a que requiere del apoyo y colaboración constante de los empleados y directivos que la integran.

Este trabajo representa un aporte importante para esta investigación ya que se enfoca no sólo en cubrir los aspectos tecnológicos sino también en los aspectos sociales los cuales influyen en el comportamiento de los empleados al momento de interactuar o compartir información con otros colegas de la misma organización y afirma que una forma de calcular el rendimiento de una organización en constante innovación, es determinar la forma en que ésta gestiona su conocimiento.

Los antecedentes presentados anteriormente nutren y sustentan esta investigación, son un complemento necesario para enfocar el rumbo del trabajo y afinar las directrices de los objetivos de la investigación tanto general como específicos.

## **Bases Teóricas**

### **El Conocimiento**

#### **La teoría del conocimiento, según Aristóteles y Platón**

El estudio del conocimiento humano ha sido objeto fundamental de la filosofía y la epistemología desde la época de los griegos; la demostración, el análisis de las características de la ciencia y sus divisiones, la determinación, entre otras, son algunas de las ocasiones en las que el filósofo griego *Aristóteles* (322 - 384 ac) nos habla de una manera específica del conocimiento y sus características, distinguiendo varios niveles o grados de conocimiento: En primer nivel menciona el conocimiento sensible, el cual deriva directamente de la sensación y es un tipo de conocimiento inmediato y fugaz, desapareciendo con la sensación que lo ha generado. Sin embargo, al mezclarse con la memoria y con la imaginación puede dar lugar a un tipo de conocimiento más persistente, generando la experiencia como resultado de la actividad de la memoria, una forma de conocimiento que, sin que le permita a los hombres conocer el porqué y la causa de los objetos conocidos, les permite, saber que existen.

Posteriormente, el nivel más elevado de conocimiento vendría representado por el entendimiento, que si nos permitiría conocer el porqué y la causa de los objetos; este saber ha de surgir de la experiencia y en la medida en que es capaz de explicar la causa de lo que existe se constituye en el verdadero conocimiento. El conocimiento sensible es, pues, el punto de partida de todo conocimiento, que culmina en el saber, lo que representa la forma de conocimiento más elevado, que conduce a la sabiduría. *Para Platón* (347 – 428 ac), también filósofo griego, el conocimiento tiene como objeto encontrar una definición inequívoca al saber de todas las cosas. El saber más elevado será entonces el conocimiento de lo universal y el más bajo será el conocimiento de lo particular. Esta doctrina supone una separación irreconciliable

entre el saber Universal y el mundo real, pero para Platón este concepto de lo Universal no implica una forma abstracta, sino que a cada uno de estos conocimientos universales le corresponde una realidad concreta. Para Platón son las ideas las que se pueden conocer en forma accesible, pero no niega realidad al mundo de las cosas. Sin embargo, Platón no pudo determinar cual es la relación que existe entre lo particular y lo universal.

Platón explica con más claridad este problema cuando se refiere al arte, nos dice que el artista representa una tercera versión del hombre. Según Platón, el hombre ideal es la meta que todos los humanos tratan de alcanzar, luego existen los hombres particulares que son copias del ideal y por último está el artista que imita una copia. Solo puede captar al hombre ideal el que posee el pensamiento sobre el hombre o sea el objeto de la inteligencia a partir de una imagen. Por ejemplo, en la Geometría se parte de una hipótesis y se continúa avanzando mediante un diagrama visible para llegar a una conclusión. El geómetra supone una figura geométrica partir de gráficos y figuras, procurando distinguir objetos que solo se pueden ver con la inteligencia. Mediante el razonamiento abstracto y habiendo entendido los principios, la mente puede sacar conclusiones sin contar con la imágenes visibles.

Platón supone que el conocimiento de lo real se puede alcanzar de un modo absoluto, pero no sucede lo mismo con las cosas del mundo sensible, que para él es ilusorio y está sujeto al cambio. Razón por la que no pueden ser objeto de conocimiento científico. Porque el objeto de conocimiento debe ser inmodificable, estable y permanente como para lograr su definición con claridad. El conocimiento se logra mediante juicios sobre conceptos universales y no sobre particulares y solo pueden ser verdaderos los juicios sobre lo permanente y estable. Ni la percepción sensible ni la creencia verdadera pueden ser objeto de conocimiento. La teoría del conocimiento de Platón explica la presencia de los conceptos universales en el alma recurriendo a la Teoría de la Reencarnación, aprendida por Platón de los pitagóricos.

Partiendo de estas teorías, podemos deducir que en la actualidad, las organizaciones son una fuente que procesan y crean conocimiento, en todos los niveles anteriormente mencionados, autores como Muñoz y Riverola, (2003), definen el conocimiento como la “capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas”. Enebral (2008), lo define simplemente como la “capacidad de actuar de un individuo u organización”. Según Alavi y Leidner, (2003), el concepto de “conocimiento no difiere del de información; ambos están relacionados”, la información es convertida en conocimiento una vez que es procesada en la mente de los individuos y el conocimiento se vuelve información cuando se presenta en forma de texto, gráficos u otras formas simbólicas.

Para gestionar el conocimiento de la forma más eficiente es necesario identificar las diferentes formas en que puede encontrarse en la organización: como capital humano, capital estructural o capital relacional (Edvinson y Sullivan, 1995). El capital humano está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa, e incluye las capacidades, habilidades, experiencias y saberes de las personas que integran la organización, por lo que es exclusivo de los individuos. El capital estructural el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa cuando el empleado finaliza su jornada de trabajo. Comprende los procedimientos, manuales, bases de datos, proyectos, rutinas organizativas, entre otros. En las empresas objeto de estudio, se encuentran diferentes tipos de conocimiento a través de una mezcla de experiencias, valores e información contextual, presentes en documentos, procesos, prácticas y normas, la organización se encarga de dotar la infraestructura física necesaria para generar más conocimientos, así como de la divulgación de los mismos para asegurar el aprendizaje en el diseño de productos, procesos o servicios acordes con sus estrategias de comercialización. A continuación la definición de los tipos de conocimientos presentes en las organizaciones.

**Cuadro 1****Definiciones de conocimiento y sus implicaciones en la Gestión del Conocimiento**

<b>Puntos de vista</b>	<b>Definición de conocimiento</b>	<b>Implicaciones para la gestión del conocimiento (GC)</b>	<b>Implicaciones para los sistemas de gestión del conocimiento (SGC)</b>
Conocimiento con relación a datos e información	Datos son hechos, números sin procesar. Información es datos procesados o interpretados. Conocimiento es información personalizada.	El foco de la GC se centra en los individuos para utilizar información y facilitar su asimilación	Los SGC no serán radicalmente diferentes de los sistemas de información (SI) existentes, pero se extenderá hacia el apoyo a usuarios en la asimilación de información.
Estado de la mente	Conocimiento es el estado de conocer y comprender.	El foco de la GC está centrado en los individuos para utilizar información y facilitar su asimilación	Se considera imposible mecanizar estados de conocimiento. El papel de los SI será el de localizar fuentes de conocimientos, más que conocimientos en si mismo.

<b>Puntos de vista</b>	<b>Definición de conocimiento</b>	<b>Implicaciones para la gestión del conocimiento (GC)</b>	<b>Implicaciones para los sistemas de gestión del conocimiento (SGC)</b>
Objeto	Los Conocimientos son objetos que son almacenados y manipulados.	Las cuestiones claves de la GC están basadas y administradas en conocimientos almacenados (stocks).	El papel de los SI involucra acopio, codificación y almacenamiento de conocimiento.
Proceso	Conocimiento es un proceso de aplicación de la experiencia.	El foco de la GC está en los flujos de conocimientos y en los procesos de crear, compartir, y distribuir conocimiento.	El papel de los SI será proveer lazos entre fuentes de conocimiento para aumentar los flujos de conocimiento.
Acceso a la información	Conocimiento es una condición de acceso a la información	El foco de la GC se centra en el acceso a los conocimientos.	El papel de los SI será proveer de mecanismos efectivos de búsqueda y recuperación de información relevante.

<b>Puntos de vista</b>	<b>Definición de conocimiento</b>	<b>Implicaciones para la gestión del conocimiento (GC)</b>	<b>Implicaciones para los sistemas de gestión del conocimiento (SGC)</b>
Capacidad	Conocimiento es el potencial que influye en la acción.	La GC está construida sobre las competentes y la comprensión del know-how estratégico.	El papel de los SI será incrementar el capital intelectual desarrollando competencias individuales y organizacionales. Fuente: Alavi y Leider, (1999)

---

Fuente: Escorsa y otros (2000)

El estudio del conocimiento humano ha sido objeto fundamental de la filosofía y la epistemología desde la época de los griegos, pero en los últimos años se le ha prestado mucha atención por parte de los teóricos en el área gerencial. En la literatura gerencial, no se define el conocimiento desde el punto de vista filosófico, sino más bien desde el punto de vista pragmático. Autores como Muñoz y Riverola (2003:6) definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas.

El conocimiento proveniente del exterior es diseminado por toda la organización, acumulado como parte de la base de conocimiento de la compañía y utilizado por aquellos que se encargan de desarrollar nueva tecnología y diseñar nuevos productos.

## **Tipos de Conocimiento**

Al conjunto de todas las representaciones abstractas que se tienen sobre una determinada realidad empírica se lo conoce bajo el nombre de conocimiento. Koulopoulos y Frappaolo (2001), se han dedicado a describir y clasificar diferentes tipos de conocimiento ellos identificaron dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito: El conocimiento tácito, se refiere a la experiencia individual, creencia, perspectiva, instinto, valores personales y “modelos mentales”, es decir, es aquel que permanece en un nivel “inconsciente”, se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido, es algo que sabemos pero que nos resulta muy difícil explicarlo. El conocimiento explícito, es aquel que puede transmitirse con facilidad entre los individuos de cualquier organización mediante el lenguaje escrito, es el que sabemos, tenemos y somos plenamente conscientes cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión. El conocimiento de la experiencia, se refiere a los “activos intangibles más valiosos de la organización, se genera al observar o llevar a cabo acciones, se relaciona con el conocimiento por proceso, se crea por medio de aprendizaje experimental y no por transferencia, ya que no es posible transferir experiencia a través de la comunicación, documentación o procesos de información. Es lo que existe y cuáles son sus características, pero no nos dice que algo deba ser necesariamente así y no de otra forma; tampoco nos da una verdad universal. Consiste en todo lo que se sabe y que es repetido continuamente teniendo o sin tener un conocimiento científico. El nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo y luego se transforma en organizativo valioso para toda la empresa.

Asimismo, Rico y Nudelman (2014), identifican dos conocimientos, el intuitivo, el cual se basa en la realidad, en una aprehensión directa del objeto conocido. Utiliza los cinco sentidos para aprender algo, carece de metodología y no es sistemático. Es

lo que la mente presente, de modo inmediato, que es correcto pensar acerca de algo, sin que otras ideas influyan este pensamiento. La mente percibe algo como verdadero y no ve la necesidad de probarlo o examinarlo. Las consecuencias del conocimiento intuitivo son la comprensión de la limitación natural de los recursos, la comprensión de la infinidad de necesidades y, como consecuencia inmediata de las dos primeras, la priorización de las necesidades del hombre y el desarrollo de una teoría de decisiones destinada a impulsar el liderazgo entre los núcleos humanos y la capacidad de medir las consecuencias en las decisiones.

Y el empírico, que se obtiene con base a la experiencia, es sensible, no es metódico y además se adquiere con el paso del tiempo y de las vivencias obtenidas. Este conocimiento plantea que todas las características que estructuran el pensamiento están dadas por los elementos que el paso del tiempo y de las situaciones vividas va aportando. Es inherente a todas las personas, unas debido a su condición de marginación socioeconómica, mueren con él, otros lo toman como base para adquirir conocimientos científicos y filosóficos. Es decir, es un conocimiento lógico con limitaciones, sin embargo a través de él se explican las propiedades, conexiones y relaciones internas de los fenómenos, pero superficialmente. En la vida profesional la experiencia será un factor fundamental para dar soluciones claras, ya que gran parte del conocimiento lo proporciona un hecho anterior al que se le dio respuesta. En Selva, Vasos y Venco, las personas producen conocimientos a través de las experiencias y el flujo de los acontecimientos, cada individuo influye en su desempeño laboral, al igual que cualquier cambio organizacional afecta la percepción y creencia del trabajador. El conocimiento es el producto de una cadena de interacciones basada en patrones de conductas, que se manifiestan a través de la comprensión, con la finalidad de conocer el pensar de cada colaborador y su capacidad de negociación, por tanto se hace necesario la definición de Gestión del Conocimiento.

**Cuadro 2**  
**Tipos de conocimiento**

<b>Dimensión</b>	<b>Fuente</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Indicador</b>
<b>Tipos de Conocimiento</b>	Polanyi (1966)		Tácito	Experiencia
			Explícito	
	Nonaka y Takeuchi (1999)	Epistemológica	Tácito	Conocimiento Simultáneo
			Explícito	Análogo
				Conocimiento Racional
			Conocimiento Secuencial	
Sammer (2003)	Psicológico	Ontológica	Individuo	Conocimiento Digital
			Grupo	
			Organización	
Sammer (2003)	Articulado	Poseedor	Nivel	Conocimiento Digital
			Organizacional	
			Declarativo	
Sammer (2003)	Articulado	Poseedor	Procedimiento	Conocimiento Digital
			Tácito	
			Explícito	
Sammer (2003)	Articulado	Poseedor	Individual	Conocimiento Digital
			Colectivo	

Fuente: Elaboración propia (2011).

### **Transferencia de Conocimiento**

Para Fortec (2013), el conocimiento se ha convertido, en la sociedad actual, en uno de los activos más importantes de la empresa, hasta el punto de ser una de sus principales ventajas competitivas. En tal sentido, evitar posibles fugas de conocimiento se convierte en una tarea fundamental de la empresa. Una de las fuentes fundamentales de ese conocimiento en las empresas son los trabajadores veteranos. En este caso, tales empleados son la fuente casi exclusiva sobre todo de aquellos

conocimientos que, por sus características, resulta muy difícil codificar y poner a disposición del resto de los trabajadores a través de bases de datos u otro tipo de material formativo o informativo. Se trata de un saber hacer, aprendido a través de la experiencia más que aprendido mediante el estudio, que por lo general necesita ser transmitido directamente en el puesto de trabajo, y que incluye tanto aspectos técnicos como culturales. Realizar una transferencia eficaz de esos conocimientos-clave requiere que el trabajador veterano asuma el rol de formador en el puesto de trabajo. En tal sentido, tal como ha concluido el estudio, no es suficiente que el mismo posea un saber hacer, sino también un saber enseñar y un saber acompañar, que le permita establecer una adecuada relación con el destinatario de los conocimientos.

### **Gestión del Conocimiento (GC)**

Martensson y Nilsson (2008), establecen que la Gerencia del Conocimiento “consiste en una serie de actividades centradas en el conocimiento organizacional, obtenido de las propias experiencias y de las experiencias de otros y la aplicación juiciosa de ese conocimiento para lograr la misión de la organización”. La GC fomenta el desarrollo y aplicación de conocimiento tácito y explícito, emplea el conocimiento individual, la capacidad de actuación organizativa y otros recursos basados en el conocimiento para mejorar el desempeño laboral y alcanzar los objetivos de la empresa. Para Koulopoulos y Frappaolo (2001) “la gerencia del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación”, es decir que no es más que el canal por el cual circulan los conocimientos a todos los niveles de la organización.

En las empresas Selva, Vasos y Venco, se observa la presencia de la GC, a través del desarrollo de opciones de aprendizaje, conocimientos, creatividad, innovación y

enfoques proactivos, en los productos y procesos organizacionales, con la participación en las investigaciones sobre las necesidades de los consumidores y competidores, pero es necesario identificar los niveles de la gestión de conocimiento actual contra el requerido y determinar su incidencia en el desempeño laboral, para planificar y controlar las acciones que conlleven al logro de los objetivos organizacionales.

GC, es un sistema de Normas, Procedimientos y Acciones de dirección que asegura el dominio de hechos y conceptos que forman parte de la vida del hombre y cambian su modo de actuación, mediante su preparación para la utilización de la inteligencia competitiva de una manera sistemática y eficiente en la organización. Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de una misma empresa, sino que pueden estar fuera de ella. En Grupo Phoenix, este matiz es muy importante, ya que las empresas Selva, Vasos y Venco identifican gestión del conocimiento con la trasmisión de información y habilidades interempresa, esto se conoce como inteligencia empresarial. De esta forma todos los esfuerzos se orientan a canalizar la información y habilidades en la eficiencia de los procesos de comunicación interna, pero esta inevitablemente se convierte en externa cuando va de una empresa a otra, razón por la cual se requiere de un sistema que permita encontrar, buscar, seleccionar y organizar la información que viaja entre las empresas.

Además de esto en algunos niveles se requiere que la gestión del conocimiento se difunda entre los consumidores, competidores y proveedores, que actúan fuera de la organización, en virtud de que las empresas viven de las ventas y estas se producen fuera de la organización. La GC interna permite conocer como estamos, pero la GC externa nos dirá que ocurre en nuestro mercado donde realmente generamos las oportunidades y amenazas que se están formando, sin embargo en esta investigación no se profundizara en la externa.

Es más fácil transmitir y retener información que adquirir una habilidad, ya que esto exige horas de práctica. Las habilidades se asocian con los Planes de Formación y requiere de un esfuerzo muy importante identificar aquellas personas que poseen las habilidades más valiosas dentro y fuera de la organización para que compartan sus conocimientos. Si el conocimiento fluye y se trasmite de manera correcta, este puede crecer entre los empleados de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en nuevas aplicaciones, mejoras en procesos o productos, nuevas formas de hacer negocio para alcanzar nuevas oportunidades y genera valor al desempeño laboral de los recursos humanos. El conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta, pero que puede desaparecer con las personas, si este no es compartido, por eso se hace vital gestionarlo.

**Cuadro 3**  
**Formas de encontrar el conocimiento**

<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estructural</b>	<b>Capital Relacional</b>
Conocimiento Tácito	Manuales	Lealtad
Experiencia	Procedimientos	Confianza
Formación	Proyectos	Motivación
	Patentes	Satisfacción de clientes
	Derechos de autor	Acuerdos de cooperación
<b>Poseedor: Individual</b>	<b>Poseedor: Organización</b>	<b>Poseedor: Organización / Individual</b>

Fuente: Hidalgo y otros (2002).

### **Niveles de Gestión del Conocimiento**

Una organización para ser competitiva, debe dirigir todos sus esfuerzos hacia la generación de conocimiento; por lo tanto, una correcta, sostenida y desarrollada GC es vital para lograr el liderazgo en el área en el cual se desarrolla. Es por esto, que para efectos del estudio, la investigadora consideró importante determinar en cual etapa o nivel se encuentra la Gestión del Conocimiento en las Empresas Selva, Vasos y Venco.

En tal sentido, Ordóñez de Pablos, (2000) diferencia seis etapas claves agrupables en tres niveles: inicial, intermedio y avanzado, las cuales defino a continuación:

1.- El nivel inicial se refiere al comienzo de la Gestión del Conocimiento en una organización y está formado por dos etapas: “Todavía no” y “Poniéndose en contacto”, respectivamente. La primera etapa se corresponde con una situación en la que la empresa no está desarrollando una estrategia de GC, ni proyectos de estas características. La segunda etapa describe una situación en que la empresa está realizando esfuerzos para la implantación de la GC, como por ejemplo el desarrollo de sistemas de gestión de calidad.

2.- El nivel intermedio, cuando ya la empresa se ha iniciado en gestionar el conocimiento y está implementando un sistema inicial, está integrado por dos etapas: “Prueba y error” y “Cultura del conocimiento”, ésta última indica que una organización que tenga incorporada la cultura del conocimiento cuenta con enorme ventaja.

3.- El nivel avanzado, cuando ya la organización ha implementado un sistema de gestión del conocimiento, está integrado por dos etapas: “Desarrollo local” y “Desarrollo completo”.

De acuerdo a estas definiciones las Empresas objeto de estudio se encuentran en la 1ra. Etapa del Nivel Intermedio: “Prueba y error”, ya que con el fin de experimentar los beneficios de esta herramienta, han desarrollado un sistema de gestión de calidad aplicable a todas las áreas de trabajo, cuentan con manuales de normas y procedimientos, correo electrónico, acceso a internet, descripciones y perfiles de cargo y cumplen con un programa de formación y evaluación del personal, aplicado de acuerdo al perfil y las habilidades requeridas para el desempeño de las funciones de cada cargo, además crearon un diccionario de competencias organizacionales, se realizan detecciones de necesidades de formación para cada persona, con la finalidad de observar las oportunidades de mejora en todos los niveles

y definir las diferentes formas de transmisión o difusión del conocimiento, con la limitante de que no se realiza el seguimiento oportuno a las actividades, ni se toman las acciones correctivas para cerrar las brechas que surgen en los diagnósticos, tampoco se permite que el personal tenga acceso a la información que considere necesaria para auto gestionar el conocimiento en pro de mejorar su desempeño, ni se le da continuidad a los proyectos que han generado buenos resultados, esta situación da origen a que los procesos de aprendizaje se conviertan en repetitivos o simplemente se pierdan en el tiempo, convirtiendo la inversión en un gasto sin retorno, obstaculizando así la formación de nuevos talentos o generación de relevo y el aprendizaje organizacional, que es la meta de cualquier sistema de Gestión del Conocimiento.

A través de esta investigación, se sugiere que exista un departamento encargado de la GC, con un director cuyas funciones incluyan la evaluación continua del capital intelectual y tecnológico de la organización. El director de conocimiento debe estar pendiente de los ingresos y egresos de personal, para la actualización de los registros de conocimiento y garantizar que antes de cesar la relación laboral, el empleado deje en forma de conocimiento explícito las experiencias adquiridas a lo largo de su vida profesional. Modelos de varios autores servirán como guía para realizar la presente investigación, se revisaron tres modelos de Gestión del Conocimiento, los cuales se describen a continuación.

### **Modelos de Gestión del Conocimiento**

*1.- Modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), citado en UNICEN, 21/01/08):* el conocimiento se genera mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito de naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento,

desarrollada siguiendo 4 fases Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización.

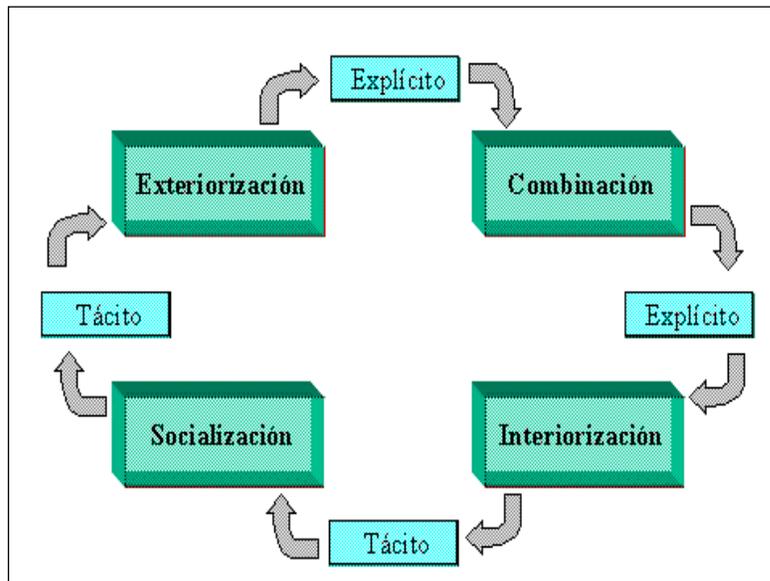
La socialización del conocimiento tácito es la conversión surgida de la experiencia compartida. Combinación es una forma de conversión que envuelve la integración en conocimiento explícito de la organización el conocimiento explícito de diferentes entes y grupos, mediante reuniones, conversaciones telefónicas y por medio de redes automatizadas. La combinación posibilita el reordenamiento de la información existente y la generación del nuevo conocimiento. Interiorización es la conversión de conocimiento explícito en tácito mediante el uso y dominio del conocimiento en la práctica.

Asimismo, transformar el conocimiento tácito, que es aquel conocimiento innato que únicamente la persona conoce y que es difícil de explicar a otra persona, en explícito que puede ser codificado y almacenado y puede ser transmitido inmediatamente a otros y llegar a combinarlos, facilitara la ampliación continua de un conjunto de habilidades y aptitudes de las capacidades humanas mediante la integración del saber y de hacer, de modo que se estimula el proceso de exploración de ideas y promueva la adquisición de conocimientos, a medida que se realiza la transformación el nivel de conocimiento aumenta. Se puede observar que la mayoría de estos procesos involucran la socialización del individuo dentro de un grupo, lo que hace posible la comunicación de su conocimiento y así mismo la adquisición nuevos conocimientos.

**Cuadro 4**  
**Conversión del conocimiento en la Organización**

Socialización	Exteriorización	Combinación	Interiorización
Proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones.	Convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáfora. Actividad esencial en la creación del conocimiento.	Creación de conocimiento explícito al reunir información proveniente de diversas fuentes. Se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos.	Proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, Análisis de las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos.

Fuente: Elaboración propia, (2011).



**Figura 1**  
**Conversión del Conocimiento, fuente Nonaka y Takeuchi (1999).**

**2.- Modelo de Gestión del Conocimiento, diseñado por KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998, citado en UNICEN, 21/01/08):** Este modelo parte de las preguntas: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y cuáles resultados produce dicho aprendizaje?. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, entre otros, no son independientes, están conectadas entre sí. KPMG Consulting propone un modelo que incremente la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Para lograrlo necesita el compromiso de un equipo directivo con una visión de organización aprendedora, que desarrolle el aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y organización. A su vez, requerirá la implantación de mecanismos para la creación, captación, almacenamiento, transmisión y utilización del conocimiento.

Esta consultora, identifica además seis elementos básicos que la organización debe orientar hacia el aprendizaje antes de implantar proyectos específicos de gestión del conocimiento como son la estrategia, la estructura organizativa, el liderazgo, la gestión de personas, los sistemas de información y comunicación y la cultura. Con todo ello se conseguirá un cambio permanente, una mejora en la calidad de los resultados, un mayor desarrollo de las personas que participan en la empresa y una mayor implicación con el entorno y su desarrollo. No obstante, Tejedor y Aguirre, describieron cada uno de los factores condicionantes del aprendizaje, resaltando la interacción de una serie de elementos, los cuales se presentan a continuación:

- Compromiso de la Empresa con el Aprendizaje: la empresa, debe adquirir un compromiso firme y consciente con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. Los trabajadores deben mostrar disposición por aprender. Si los propios empleados muestran dificultades para aprender, difícilmente podrá hacerlo la organización. Aprender muchas veces implica cambiar el modo de hacer las cosas. Como este cambio no tiene por que ser

cómo puede surgir rechazo de los trabajadores, lo cual obstaculiza el proceso.

- Aprendizaje a todos los niveles: La organización sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

### Cuadro 5

#### Consideraciones del modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting

Habilidades y Herramientas Consideradas	Mecanismos de Comunicación	Obstáculos al aprendizaje organizacional	Elementos de gestión que afectan la organización	Resultados Esperados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad de las personas.</li> <li>• Habilidad de cuestionar los modelos mentales existentes.</li> <li>• Visión sistémica.</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Procesos de elaboración de visiones compartidas.</li> <li>• Capacidad de aprender de la experiencia.</li> <li>• Desarrollo de la creatividad.</li> <li>• Generación de una memoria organizacional.</li> <li>• Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.</li> <li>• Mecanismos de captación de conocimiento exterior.</li> <li>• Desarrollo de mecanismos de transmisión y del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Informes.</li> <li>• Programas de formación internos.</li> <li>• Visitas.</li> <li>• Programas de rotación de puestos.</li> <li>• Creación de equipos multidisciplinares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras burocráticas.</li> <li>• Liderazgo autoritario y/o paternalista.</li> <li>• Aislamiento del entorno.</li> <li>• Auto-complacencia.</li> <li>• Cultura de ocultación de errores.</li> <li>• Búsqueda de homogeneidad</li> <li>• Orientación a corto plazo.</li> <li>• Planificación rígida y continuista.</li> <li>• Individualismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura.</li> <li>• Estilo de liderazgo.</li> <li>• Estrategia.</li> <li>• Estructura.</li> <li>• Gestión de las personas.</li> <li>• Sistemas de información y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la calidad de sus resultados.</li> <li>• La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.</li> <li>• Desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2011).

**3- Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT, 1999, citado en UNICEN, 21/01/08):** es un instrumento de evaluación y diagnóstico de desempeño laboral construido sobre la base del modelo de Administración del Conocimiento Organizacional. El modelo propone cuatro facilitadores que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional los cuales son:

- **Liderazgo:** Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.
- **Cultura:** Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- **Tecnología:** Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.
- **Medición:** Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.
- **Procesos:** Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para sumar valor al cliente y potenciar los resultados.

Este modelo es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Anderser y APQC (American Productivity & Quality Center). Desde la perspectiva individual, el modelo se enfoca la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva organizacional, crear la infraestructura de soporte para garantizar la efectividad de la perspectiva individual, organizando procesos, tecnología y sistemas con el fin de capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

### Cuadro 6

#### Facilitadores del conocimiento organizacional según el KMAT

Liderazgo	Cultura	Tecnología	Medición
Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.	Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación.	Analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.	Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Fuente: Elaboración propia, (2011).

### Cuadro 7

#### Modelos de gestión del conocimiento

Dimensión	Fuente	Enfoque	Indicadores
	Nonaka y Takeuchi (1999)	Conversión del Conocimiento	Socialización Exteriorización Combinación Interiorización Habilidades y Herramientas
Modelos de Gestión del Conocimiento	KPMG Consulting (1998)	Consideraciones para la Gestión del Conocimiento	Mecanismos de Comunicación Obstáculos al aprendizaje organizacional Elementos de Gestión que afectan la organización Resultados Esperados
	KMAT (1999)	Facilitadores del Conocimiento Organizacional	Liderazgo Cultura Tecnología Medición

Fuente: Elaboración propia (2011).

En los tres modelos descritos se resalta la importancia del individuo y además se establece el hecho de que sin la promoción y participación directa de la organización, la conversión del conocimiento no se llevaría a cabo. Estos modelos servirán de guía para fortalecer la Gestión del Conocimiento, como generador de valor del Desempeño Laboral en la Empresas objetos de estudio.

### **Ventajas de la gestión del conocimiento**

Para Amaniego (2002), unas de las Ventajas de la Gestión por Conocimiento, es el poder describir las competencias de un cargo o puesto que se exige en cualquier trabajo en la actualidad debido a la calidad y competencia, con lo cual permite buscar al personal más idóneo o competente para que una organización de a conocer su capacidad y sea un aporte. La gestión del conocimiento tiene que mucho con la informática sin embargo la gestión del conocimiento no es solo una aplicación informática, sino un conjunto de actividades en las que participan el software, el hardware y sobre todo las personas.

El conocimiento es un valor diferencial que aporta ventajas competitivas. La gestión del conocimiento en cuanto a la enseñanza a distancia permiten detectar ciertas ventajas y desventajas. Ventajas para la organización: La formación on line reduce los costos derivados de los desplazamientos para asistir a cursos de formación, la formación empresarial a medida, la mayor uniformidad en la formación del personal en la empresa.

Ventajas para el empleado: Interactividad entre profesor y alumno (foros, chat, etc). Flexibilidad en tiempo, lugar y horario. Propio alumno, verdadero agente de formación. Desventajas para el empleado: Debe existir una buena utilización de herramientas para mejorar la calidad de vida de las sesiones de formación. Para que la formación se dé se requiere la voluntad del alumno.

## **Desempeño Laboral**

Se refiere al comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento del empleado, los cuales procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen con sus actividades y las personas que tienen a su cargo. Según Chiavenato, (2007), “el desempeño en un puesto es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él” (p. 243). El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan el esfuerzo del individuo, es una relación perfecta de costo beneficio.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

La efectiva trasmisión del conocimiento contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral, ya que pondrá la información al alcance de cada empleado en el momento preciso; un sistema que ofrezca consultas a la base de datos del conocimiento interno, especialistas y asesores, acceso a información técnica, al mapa de procesos y de ejecución de proyectos, preguntas y respuestas sobre qué y cómo se debe hacer ante determinados problemas, información sobre adiestramientos, entre otros, permite generar y aplicar el conocimiento de manera efectiva, incentivando la formación de la generación de relevo, generación de valor,

trabajo en equipo, creando de esta manera equipos de trabajo altamente efectivos para enfrentar los grandes retos del mercado, en pro de convertir a la empresa en la primera opción del cliente en el mundo.

La competitividad actual hace imperativa que la búsqueda del conocimiento sea una responsabilidad compartida y que no sólo esté a cargo de los líderes de la organización, los empleados en todos los niveles deben estar alineados para poder establecer una gestión del conocimiento que vaya en beneficio de todos. Cuando se establece una nueva estrategia o un nuevo modelo de información es necesario fijar nuevas metas laborales, razón por la cual es necesario preparar al personal y cerrar las brechas entre capacidades y conocimiento para el mejoramiento del desempeño laboral. Es necesario que la organización involucre al personal con la finalidad de que este comprenda la conexión que éstas actividades tienen con su crecimiento tanto laboral, como personal, si esto no se explica se deja abierta la interpretación de cada empleado sobre cómo pueden mejorar sus capacidades y desempeño laboral.

Las organizaciones al implementar un modelo de conocimiento siempre buscan influenciar en el desempeño de los empleados, con la finalidad de cumplir las metas organizacionales, disminuyendo la pérdida de tiempo y dinero. El reto está en cómo fortalecer y alinear las iniciativas con los procesos de capacitación y evaluación de desempeño. El objetivo es que la organización establezca un Modelo de Gestión del Conocimiento que genere valor al Desempeño Laboral, con resultados consistentes, sustentables y de fácil transmisión. La verdad es que solo aquellas organizaciones que transformen su aprendizaje de un evento aislado a un sistema integral, crearán mejoras perdurables en el desempeño.

Además del conocimiento son tres los factores que combinados, afectan el mejoramiento del desempeño: el trabajador, el trabajo y el ambiente de trabajo: En el caso del trabajador, es fundamental que los empleados acepten los nuevos

requerimientos de la organización, es normal que algunos sientan que saben todo lo que necesitan saber, mientras que otros dudarán de su habilidad para aprender nuevos conceptos y prácticas. Un mejoramiento del desempeño efectivo va más allá de construir nuevos conocimientos o habilidades, comienza con fomentar entre los empleados la creencia de que los nuevos conocimientos no son solo posibles, sino vitales para el éxito de la organización. Muchos trabajadores que cuentan con capacidades y conocimiento para desempeñarse a altos niveles pueden seguir desempeñándose por debajo de lo esperado, por lo que se hace necesaria la integración de herramientas y tecnologías que faciliten las tareas y la retroalimentación oportuna.

El Mejoramiento del Desempeño Laboral, es el camino óptimo para lograr resultados de negocio sustentables, la gente se desempeña mejor cuando se siente satisfecha y plena con su trabajo. Aunado a esto la medición de desempeño no debe ser un sistema aislado, sino una herramienta integrada a las nuevas tecnologías, habilidades y conocimientos. Para lograr el objetivo es necesario que los líderes apoyen y refuercen el que los empleados adquieran los conocimientos y nuevas habilidades como parte del Mejoramiento del Desempeño de sus responsabilidades diarias de trabajo. Es importante también que los líderes reciban el conocimiento, habilidades y herramientas adicionales para gestionar el conocimiento, por lo cual es recomendable que todos estén involucrados formalmente con el proceso para reforzar lo que su gente está aprendiendo, ya que esta es la clave para el mejoramiento del desempeño laboral.

La Gestión del Conocimiento además representa una ventaja tecnológica para el mejoramiento del desempeño laboral, ya que se pueden crear aplicaciones de aprendizaje en las computadoras de los empleados estratégicos del negocio, lo cual beneficia el tiempo de adiestramiento de antiguos y nuevos empleados, un eficiente y efectivo aprendizaje, la reducción de costos, incremento de ingresos, entre otros.

Aunado a esto, los empleados pueden seguir sus propias necesidades de desarrollo y horarios en todas las áreas de mejoramiento y desempeño, incluyendo mediciones de capacidades, cursos, seminarios y herramientas de apoyo a su desempeño y los líderes de área pueden medir el progreso de los empleados a su cargo. Es importante acotar que solo el continuo desarrollo del empleado es una poderosa herramienta para el Mejoramiento del Desempeño Laboral y esto debería convertirse en una estrategia para alcanzar metas estratégicas y garantizar el retorno de inversión a la organización.

Restrepo, Hincapié y Salazar (2007), expresan que la base que sustente una estrategia de gestión del conocimiento, es el lenguaje común de los participantes, ya que ello posibilita la generación, transferencia, interpretación y almacenamiento de conocimiento; y así tenerlo disponible para la persona indicada, en el tiempo oportuno y lugar apropiado, para tomar la decisión apropiada. Además, consideran la necesidad de formación, de orientación de dirección estratégica y de una nueva cultura. En este sentido, es necesario realizar políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Todo esto mediante una adecuada formación que ayude a las personas a enriquecer y desarrollar tanto su potencial como sus capacidades, conocimiento y competencias personales.

### **Evaluación del Desempeño**

Es el procedimiento utilizado para evaluar el recurso humano en toda organización, el cual permite determinar el cumplimiento de tareas y su potencial de desarrollo, el valor de las aptitudes, conducta, entre otros, teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del recurso humano. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los

conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo, la percepción de que las recompensas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esta dispuesto a realizar. Según Chiavenatto (2007): “Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p. 243). Según el MEN (2008), la Evaluación de Competencias valora “... *la interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, etc.), conocimientos y habilidades, interiorizados en cada persona*”, que le permiten abordar y solucionar situaciones concretas; *“una competencia no es estática; por el contrario, ésta se construye, asimila y desarrolla con el aprendizaje y la práctica, llevando a una persona a que logre niveles de desempeño cada vez más altos.”* (p.13).

### **Importancia**

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento, promociones.
- Incentivos por el buen desempeño laboral.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Toma de decisiones de personal como transferencias.

## **Evaluación de competencias laborales**

Es un proceso de retroalimentación y certificación de los aprendizajes, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes, para comparar valores, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado. Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, ya que permite a la persona orientar su formación o fortalecer su desempeño laboral, además en lo concerniente al área gerencial es necesario evaluar no solo el cumplimiento de objetivos organizacionales, sino también las competencias que estuvieron presentes al momento de alcanzarlos. Alles (2012), lo define como: “Un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se va a conseguir” (p.147).

### **Importancia**

- Logra un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la persona.
- Traduce el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral.
- Orienta y asesora a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor práctica laboral.
- Es la base que se requiere para una promoción o ascenso.

### **La Evaluación de 360°**

Es una herramienta para medir las competencias blandas. Se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera todas las relaciones interlaborales representativas que tiene el evaluado a su alrededor: Jefes, compañeros,

subordinados, clientes internos, entre otros. A pesar de su innegable utilidad, esta herramienta es motivo de debate en muchas organizaciones, en virtud de que se utiliza especialmente para medir el desempeño de los ejecutivos de alto nivel, razón por la cual muchos ven en ella una amenaza. Alles (2012), expone que “Es una técnica de dirección imprescindible para apreciar el rendimiento de las personas en la actividad administrativa” (p. 145).

### **Importancia**

- Sirve para conocer el Desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Sirve para medir las Competencias y detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Sirve para diseñar Programas de Desarrollo, a través de acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- Brinda la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y brindar a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones, de personal.

En Grupo Phoenix, cada jefe de área, aplica anualmente en el mes de Julio las necesidades de detección de formación (DNF), esto se hace de manera presencial o electrónica, según sea el caso, en esta oportunidad se aprovecha para refrescar funciones, objetivos, compromisos fijados, fortalezas y debilidades, con la finalidad de que las observaciones hechas sirvan de guía para que cada empleado se ocupe por mejorar su desempeño, además en el mes de noviembre se realizan las evaluaciones de acuerdo al nivel de cargo, considerando las competencias necesarias para cada cargo, las cuales están definidas en el Diccionario de competencias laborales propio de la organización.

Estos procedimientos se aplican con la finalidad de monitorear el cumplimiento de objetivos organizacionales y laborales, optimizar el desempeño laboral de los recursos humanos en todos los niveles, identificar las brechas y oportunidades de mejora, además de dar fiel cumplimiento a la política de promoción y concurso interno, la cual establece la prioridad del recurso interno, en todos los casos de vacantes en cargos superiores.

**Cuadro 8**  
**Evaluaciones aplicadas según niveles jerárquicos**

<b>Estratégico</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Medio</b>	<b>Base</b>
Evaluación 360.	Evaluación 360.	Evaluación 360.	Competencias
	Evaluación de Competencias Laborales.	Evaluación de Competencias Laborales.	Evaluación de
		Evaluación de	Desempeño.
		Desempeño.	

Fuente: Elaboración propia, (2014).

### **Sistema de Gestión Empresarial**

El portal en línea Informática Hoy (2012), acota el concepto de Sistemas de Gestión Empresarial, traducido del inglés Management Information System, se refiere al conjunto de aplicaciones que se utilizan en las empresas para realizar cada uno de los pasos de la administración de la misma, desde la producción, pasando por la logística, hasta la entrega del producto en el punto de venta. Este tipo de sistemas están basados en la premisa que puntualiza que cada eslabón de la cadena de producción puede ser llevado a cabo de la manera más eficaz con un sistema que integre a los trabajadores con las máquinas.

Para ello se ha desarrollado una serie de software especializado, que permite gestionar bases de datos, planificación, procedimientos, toma de decisiones, y cada una de las funciones propias de una empresa y de sus empleados. Con el fin de lograr una eficaz productividad, y debido a la importancia que posee el manejo de información en las empresas, se utilizan las herramientas propias de los sistemas de gestión empresarial, que permiten controlar, planificar, organizar y dirigir cada uno de los eslabones de la cadena productiva. Debido a la relevancia que posee la información real y a tiempo en las empresas, tanto grandes compañías como las Pymes, uno de los aspectos fundamentales en los que se basan los sistemas de gestión empresarial radican puntualmente en dicha información, la cual debe responder a una serie de cuatro puntos básicos para que logre ser útil en el desarrollo de la productividad de cada organización.

En principio, los datos utilizados deben ser totalmente verdaderos, y ofrecer un fiel reflejo de la realidad, por lo cual es imprescindible contar con información de calidad. Si hablamos de calidad también es necesario hablar de cantidad, ya que el personal que se encuentran a cargo de una empresa precisa obtener toda la información necesaria para poder tomar una decisión, por ello a mayor información disponible mejor será el resultado. No obstante, cabe destacar que sólo es útil aquella información de real relevancia, ya que los datos irrelevantes no sólo son innecesarios sino que también pueden llegar a provocar una mala decisión.

Por ello, la tercera característica que debe contener la información obtenida por los sistemas de gestión empresarial responde a la relevancia que posean los datos. Por último, el cuarto aspecto responde a la premisa de la oportunidad, es decir que para que las respuestas a las necesidades planteadas lleguen en el momento justo, logrando con esto un verdadero control eficaz de la producción, se debe obtener información precisa en tiempo real. Este hecho permite realizar tomas de decisiones adecuadas, incluso cuando se hace necesario modificar planificaciones anteriores.

## **Manual de Organizaciones**

Ríos (2008), explica que el Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS), lo requieran, si no porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

Koulopoulos y Frappaolo (2001), señalan que aun cuando actualmente existe la tendencia a considerar al conocimiento y la capacidad para innovar como factores de producción (Koulopoulos y Frappaolo, 2001:9), no fue así en los inicios de la administración. A comienzos del siglo XX, la cultura de muchas empresas se vio marcada por altos niveles de burocracia, segmentación organizacional y trabajo despersonalizado.

## **Los Manuales Administrativos**

Según Herrera, H. (2007), los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin

de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración. Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización. Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma. Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo.

### **Manual de Normas y Procedimientos**

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar

su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan. El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

### **La práctica de las reuniones en la empresa**

Hernández 2000, La reunión es considerada como el procedimiento esencial de trabajo utilizado por los diferentes equipos para posibilitar el intercambio de ideas, pensamientos, actitudes o sentimientos entre sus componentes. (1990): MAC. Graw-Hill. México). La reunión de trabajo es, por tanto, el espacio donde se toman decisiones consensuadas.

Varias son las razones que consideran a la misma de cosa maldita y de distorsionador de la organización personal del trabajo pudiéndose llegar a las siguientes opiniones:

- Sensación de innumerables reuniones, largas e inútiles lo que conlleva a pérdida de tiempo y en ocasiones su presencia no es necesaria.
- Reuniones no preparadas: los directores, vice directores, jefes de Departamento convocan reunión, el resto del equipo acude.

- Reuniones mal dirigidas o no dirigidas, al no emplear técnicas y estrategias adecuadas, o que acusan la falta de recursos procedimentales.
- No se toman acuerdos ni se determina un plan de actuación posterior.
- Si se toma algún acuerdo, no se especifica quién, cómo y cuando se realizará el seguimiento y control de su puesta en práctica.
- El no llevar a efecto el acuerdo tomado invalida con frecuencia la eficacia de una nueva reunión.

No es como mucho piensan que la reunión se trata de diluir la responsabilidad entre un grupo de individuos para poder afirmar que el asunto se discutió con todos antes de ser elevado, llevar una idea preconcebida y oír a los demás pero sin escuchar realmente, buscar respaldo o simplemente cumplir el rito de reunirse. Una reunión la constituye un grupo de personas de parecido o diferente perfil profesional unidas en un espacio y tiempo, y con una documentación concreta para su lectura, debate y aprobación, con el fin de coordinar actuaciones posteriores en el sistema organizacional. Las personas responsables de las reuniones deben tener en cuenta, en el momento de convocarla o prepararla, los elementos o variables que intervienen en ella. Su interacción condicionará el objetivo o modalidad de reunión, su tiempo o duración y las personas que deben asistir.

### **Toma de Decisiones**

García (2014), La toma de decisión consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. El modelo racional indica que una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizarla situación hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la

forma que tenemos de influir en ellos. Por su parte el modelo organizacional supone que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto, de preferencias. Los decisores en consecuencia tienen visiones distintas del mundo.

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. La toma de decisiones a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. Sin embargo, se hace necesario analizar los diferentes aspectos que envuelven al gerente a decidir desde diferentes perspectivas teóricas con la finalidad de enriquecer el presente estudio. En este sentido, la toma de decisiones en términos básicos según Hellriegel, y Slocum (2004:267) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

### **La comunicación interna en la empresa**

El portal web en línea Gestiopolis.com reseña que La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección. Atrás quedan tiempos en que, ignorándose este aspecto, se funcionó con frecuencia en esquemas de “orden y mando” exclusivamente. Pero, incluso con esta forma de dirigir, sin una buena comunicación vertical y hacia abajo no se obtendrían resultados positivos.

Hoy en día se atiende a criterios de más participación e integración de todos en la empresa. Todos vamos en el mismo barco. Se requiere un capitán, unos oficiales y una marinería. Toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr. Aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos fijados. Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que se espera aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar. Es, en consecuencia, evidente que la Dirección ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

La Dirección debe mantener canales abiertos de esa comunicación con la finalidad de informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, es su deber utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal. Despreciar en la realidad esta faceta de la comunicación interna de abajo hacia arriba en los organigramas de la empresa, es despreciar una herramienta siempre de utilidad. El personal, tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo que pueden ser muy valiosas para la empresa.

## **Mejoramiento Continuo**

Harrington (1993), dice que mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

## **Clima Laboral**

La web *Emprende PME* (2011), reseña que el clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

## **Sistema de Variables**

### **Definición Conceptual**

La gestión del conocimiento, dentro de una organización, se define como “un proceso organizativo integrado básicamente por las siguientes etapas: creación o generación de conocimiento, estructuración y aportación de valor a ese saber, transformación y transferencia de conocimiento, y finalmente, el almacenamiento y reutilización de información” (Ordóñez de Pablos, 2005).

## **Definición Operacional**

La gestión del conocimiento es un proceso organizativo integrado para impulsar el desarrollo y aplicación de los conocimientos tácitos (experiencia, analógico, simultáneo) y explícitos (lógico, digital y secuencial), a través del estímulo y apoyo brindado por la organización, para vencer obstáculos culturales inherentes al personal o a la empresa y propiciar la transferencia de conocimientos entre los empleados y la organización. Por esta razón se hace necesario incrementar del nivel de gestión del conocimiento, hasta lograr el desarrollo completo dentro de la organización y de esta manera fortalecer la competitividad de la empresa (Aleman, 2014).

**Cuadro 9**  
**Cuadro de Variables**

<b>Objetivo General: Analizar la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones como Generador de Valor en el Desempeño Laboral</b>					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Instrumento</b>
Diagnosticar la situación actual en cuanto a la Gestión del Conocimiento, como generador de Valor en el Desempeño Laboral, en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua.	Gestión del Conocimiento	Producción del Conocimiento	Tecnologías	1,2,3	<b>Cuestionario</b>
			Creatividad	4,5	
			Participación en proyectos corporativos	6,7,8	
			Publicaciones, formatos y/o registros	9,10	
			Experiencia	11,12,13	
			Formación	14,15,16	
Determinar aquellos factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento, en las Empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua.	Factores que intervienen.	Calidad, procesos, procedimientos, clima, comunicación, infraestructura.	Producción de conocimiento	17,18	
			Definición de tareas	19,20	
			Conocimiento	21,22	
			Cultura	23,24	
			Flujo de información	25,26	
			Estado de la Infraestructura	27,28,29	
Establecer la Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Laboral, del personal que labora en las empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua.	Desempeño Laboral	Desempeño, Competencias, Toma de decisiones.	Evaluación	30,31,32	
			Acciones.	33,34,35,36	
			Organización	37,38,39,40	

**Fuente: Elaboración propia (2014)**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Al iniciar un proceso de investigación, la primera pregunta planteada por el ser humano es ¿qué hacer?, investigar significa realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia. Hurtado y Toro (2006), definen la investigación, como un “proceso continuo y organizado, mediante el cual se pretende conocer algún evento (proceso, hecho o situación), con el fin de encontrar leyes generales, o simplemente con el propósito de obtener respuestas particulares a una necesidad o inquietud determinada”. La autora prosigue afirmando que investigación es la actividad hecha en pro del conocimiento y se realiza sobre un evento, en un contexto determinado. Los tipos de investigación se clasifican de acuerdo al nivel y diseño de la investigación, entre ellos tenemos los estudios de investigación correlacionales, que tienen como propósito medir el grado de relación existente entre dos o más variables, a través de la formulación de preguntas de investigación que se quieren responder. Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que: “los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza su correlación”.

#### **Nivel de Investigación**

La presente Investigación, se considera una investigación de tipo descriptiva, ya que tiene por finalidad obtener un estudio preciso de la Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral, en las empresas antes mencionadas, para dar respuesta a las interrogantes y proponer una posible solución. En tal sentido, Hurtado y Toro (2006), expresan que “el objetivo de este tipo de investigación, es exponer el evento

estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características”. Ávila (2006) coincide con esta autora en la definición de este tipo de investigación y agrega varios ejemplos de investigaciones descriptivas, “tales como: censos, estudios por encuestas entre otros”. Por su parte Palella y Martins (2004), enfatizan en que el propósito de la investigación descriptiva es: “...interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual...”

### **Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación según (Hurtado y Toro, 2006), se refieren a: “donde y cuando se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo de dar respuesta a la pregunta de la investigación de la forma más idónea posible”. Además este autor agrega que “si el tipo de investigación se define con base en el objetivo, el diseño de la investigación se define con base en el procedimiento”. Hurtado y Toro (2006), definen la investigación de campo como aquella en la cual “la información se toma de fuentes vivas y se recoge directamente desde su ambiente natural”.

Por otro lado, señalan que la investigación transeccional es aquella en la cual, “las unidades de análisis, son observadas en un solo punto en el tiempo”. Al respecto Ávila (2006), indica que “estas investigaciones se utilizan con objetivos de tipo exploratorio o descriptivo para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico”. Este estudio sobre Gestión del Conocimiento, para el mejoramiento del Desempeño Laboral, se considera de campo porque se realiza en el sitio donde suceden los hechos, es decir, en las Empresas del Grupo Phoenix en Aragua: Inversiones Selva, C.A., Vasos Venezolanos, C.A. y Venco Empaques, C.A. y transeccional porque las variables se observan y analizan en un tiempo de estudio determinado. Esta investigación se ubica en una metodología de contexto correlacional, además de acuerdo al nivel de investigación es descriptiva, puesto

que se busca conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, y según su diseño de campo y transeccional.

## **Población y Muestra**

### **Población**

En toda investigación se debe determinar el tamaño poblacional necesario para su realización, si esto no se realiza se corre el riesgo de que la cantidad de personas estudiadas no sean las requeridas para analizar el problema planteado. Las estadísticas de por sí no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan. Por lo tanto es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación que se lleva a cabo.

La población, desde el punto de vista estadístico, está formada por el conjunto de medidas de las variables en estudio. Al respecto Stracuzzi y Pestana (2004), señalan que “la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Por su parte Tamayo y Tamayo (2003), define la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. El tamaño que tiene una población es de suma importancia en el proceso de investigación estadística, y este tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población, según el cual puede ser finita o infinita. El universo de esta investigación lo conforma todo el personal que labora en las Empresas de Grupo Phoenix en el Estado Aragua y se eligió como población o unidad de análisis, los trabajadores pertenecientes al Nivel Estratégico de las empresas objeto de estudio.

**Cuadro 10**  
**Población**

<b>Empresa</b>	<b>Dirección en el Edo. Aragua</b>	<b>Nro. De Trabajadores</b>	<b>Página Web</b>
Inversiones Selva, C.A.	Zona Ind. Campo Alegre Calle Isaías Medina Angarita Nro. 116. Cagua	<b>761</b>	<a href="http://www.grupophoenix.com/">http://www.grupophoenix.com/</a>
Vasos Venezolanos, C.A.	Zona Ind. La Hamaca, Av. Mérida, Galpón Vasos Dixie. Maracay	<b>428</b>	<a href="http://www.grupophoenix.com/">http://www.grupophoenix.com/</a>
Venco Empaques, C.A.	Zona Ind. La Hamaca, Av. Anton Philips, cruce con Av. Mérida. Maracay	<b>183</b>	<a href="http://www.grupophoenix.com/">http://www.grupophoenix.com/</a>

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por el Departamento de Compensación y Beneficios Laborales (2014).

### **Muestra**

Es la selección de una parte representativa de la población, cuyas características reflejaran de la manera más exacta posible el problema planteado, la muestra debe ser estadísticamente proporcional al tamaño de la población para garantizar la confiabilidad de la investigación. Al respecto Tamayo y Tamayo (2003), señala como muestra al “grupo de individuos que se toma de una población para estudiar un fenómeno estadístico”.

Con el fin de investigar el nivel que tienen en la actualidad de Gestión del Conocimiento y su relación con el mejoramiento del Desempeño Laboral, de los Recursos Humanos que laboran en las Empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua, el muestreo se realizará por niveles jerárquicos o estratos de la estructura organizacional de la empresa, es decir tomando una muestra intencional como unidad de análisis, debido al conocimiento que poseen de la estructura organizacional y funcionamiento interno de dicha unidad, los cuales serán usuarios del sistema de GC y experimentaran sus ventajas y desventajas, de acuerdo al nivel en que se

encuentren, esto se considera una muestra estratificada, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), es aquella en la que “se divide la población en sub-poblaciones o estratos y se pueden seleccionar muestras por cada estrato”. La estratificación aumenta la precisión de la muestra”.

**Cuadro 11**  
**Muestra**

<b>Personal Directivo/Gerencial</b>	<b>Personal Supervisorio</b>
01 Director País	09 Jefes de Planta
01 Director de Manufactura	01 Jefe de Contabilidad
01 Director de Finanzas	04 Jefes de Almacén
01 Director de Logística	02 Jefes de Seguridad
01 Director de Recursos Humanos	01 Jefe de Recursos Humanos
01 Director de Sistemas	01 Jefe de Sistemas
01 Director de Ventas	01 Jefe de Mantenimiento
01 Contralor	33 Coordinadores de Planta
04 Gerentes de Manufactura	02 Coordinadores de Almacén
01 Gerente de Contabilidad e Impuestos	03 Coordinadores de Compras
01 Gerente de Almacén	04 Coordinadores de Recursos Humanos
01 Gerente de Compras	03 Coordinadores de Sistemas
01 Gerente de Seguridad	02 Coordinadores de Normalización
04 Gerentes de Recursos Humanos	08 Coordinadores de Mantenimiento
01 Gerente de Sistemas	09 Coordinadores de Ventas
03 Gerentes de Ventas	
01 Gerente de Calidad	
02 Gerentes de Mantenimiento	
<b>27 Total: Personal Directivo y/o Gerencial</b>	<b>83 Total: Personal Supervisorio</b>
<b>Total Muestra: 110 Personas</b>	

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por el Departamento de Compensación y Beneficios Laborales (2014).

## **Técnicas de Recolección de Datos**

Una vez elegido el tipo y diseño de la investigación, así como la unidad de estudio, se seleccionaron las técnicas a utilizar para la recolección de datos, la aplicación de un instrumento tipo encuesta fue el procedimiento seleccionado. La encuesta es la principal elección de los investigadores para la recolección de datos y la ventaja de utilizarla es que se puede recolectar una gran cantidad de datos acerca de un entrevistado individual. En relación a lo anterior, Hurtado y Toro (2006), define a los instrumentos como “la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información”. Además para la presente investigación, se utilizará un cuestionario tipo escala de Likert, que es una de las recomendadas para realizar encuestas de opinión pública, donde se desea determinar la actitud de la persona entrevistada en relación al objeto de estudio.

Con la escala de Likert, el entrevistado indica un grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a una variedad de afirmaciones relacionadas con el objeto de las actitudes. Para contestar el instrumento utilizado en la presente investigación, se presentaron cinco (5) alternativas como respuestas a saber: Totalmente de Acuerdo (TA), Medianamente de Acuerdo (MA), Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo (NA), Parcialmente en Desacuerdo (NA) y En Desacuerdo (ED). Las respuestas son evaluadas asignando valores de uno (1) a las respuestas totalmente desfavorables a cinco (5) para respuestas favorables.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Los instrumentos deben captar información de manera selectiva y precisa, es decir, solo aquella información útil para la investigación y no otra. Según Hurtado (2006), “A la selectividad del cuestionario se le conoce con el nombre de validez y a la precisión se le llama confiabilidad”. La validez, espera verificar si el

instrumento utilizado está acorde con las variables sometidas a medición, en la presente investigación la validez del instrumento se realizó con el juicio de tres expertos, quienes determinaron la relación de pertinencia de los ítems con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores. Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señala que “la confiabilidad es el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno, genera resultados similares”. La confiabilidad se estimó por el método Alfa de Cronbach. Según Ledesma (2003), “este coeficiente estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad en función de dos componentes del cuestionario: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus ítems”. Ruiz (2004), señala que “El coeficiente alfa debe ser lo más cercano a uno (1) posible, para que el instrumento sea confiable. Valores superiores a 0,80 se consideran aceptables”.

El coeficiente Alfa de Cronbach se estima mediante una prueba piloto. Para realizar esta prueba, se recomienda escoger entrevistados representativos de la muestra, los cuales corresponden al nivel estratégico y supervisorio de la organización. Los primeros son importantes por su capacidad para realizar críticas constructivas y los segundos para verificar la claridad de los ítems. Para esta investigación, se utilizó un total de diez (10) individuos para la prueba piloto, tres (3) de alta jerarquía y siete (7) de menor grado. Los instrumentos se presentaron a los expertos en un formato, el cual contenía el título del trabajo de grado y los objetivos del mismo.

En tal sentido, para esta investigación se utilizó el método de “Alfa de Cronbach”, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sean pares o impares ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición, el cual para obtenerlo se aplica una fórmula como sigue:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_i St^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$r$  = Coeficiente de validez

$k$  = Número de ítems

$\sum St^2$  = Sumatoria de las varianzas de los ítems

$St^2$  = Varianza muestral

Una vez aplicado el cuestionario a los diez (10) individuos seleccionados fuera del estudio (pero con características similares), se tomaron los datos y se llevaron a el programa Microsoft Excel, aplicando la formula mostrada, la cual dio como resultado un coeficiente de confiabilidad de 0,92 que comparado con los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2010), para este método según la siguiente escala:

De 0,81 a 1	Confiabilidad muy alta
De 0,61 a 0,80	Confiabilidad Alta
De 0,41 a 0,60	Confiabilidad Moderada
De 0,21 a 0,40	Confiabilidad Baja
De 0,01 a 0,20	Confiabilidad Muy Baja

De acuerdo a la escala presentada anteriormente, el valor arrojado (0,92) resultante del coeficiente de Alfa de Cronbach, demuestra una alta confiabilidad del cuestionario diseñado para su aplicación a la población objeto de estudio (Ver Anexo C).

### **Técnica de Análisis de los Datos**

Una vez obtenida y recopilada la información, se inició de inmediato a su procesamiento, esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica e

inteligible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, de tal forma que la variable refleje el peso específico de su magnitud. La presente investigación se realizó asignando un puntaje, mediante Escala de Likert, a respuestas planteadas, por lo tanto admitió análisis estadísticos de los resultados. Hernández y otros (2006), comentan que “en la estadística descriptiva primero se describen los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable, y luego se describen las relaciones entre éstas”. Por lo tanto, por tratarse de una investigación descriptiva, para el análisis de los datos se elige la estadística descriptiva, y entre las técnicas que abarca la misma, se utilizó la distribución de frecuencias y porcentajes, reflejados en gráficos en forma circular.

### **Procedimiento de la Investigación**

La presente investigación se desarrolló a través del cumplimiento de una serie de etapas sucesivas, teniendo como objetivo Analizar la Gestión del Conocimiento como Generador del Desempeño Laboral de los recursos humanos de las Empresas del Grupo Phoenix en el Estado Aragua. Por lo tanto, entre los procedimientos cumplidos se señalan:

- Selección del problema
- Planteamiento del Problema
- Delimitación del Problema
- Justificación del Problema
- Los Objetivos de la Investigación
- Elaboración del Anteproyecto de Investigación y aprobación del mismo.
- Desarrollo del Marco Teórico (revisión de antecedentes de la investigación y recopilación de las bases teóricas).

- Operacionalización de las variables con sus dimensiones e indicadores, a partir de los cuales se elaboró el instrumento de recolección de datos.
- Determinación del tipo y diseño de la investigación.
- Selección de la población y muestra para aplicar el instrumento de recolección de datos.
- Elaboración del instrumento de recolección de datos.
- Construcción del formato de validación del instrumento para ser utilizado por un grupo de expertos.
- Aplicación de una prueba piloto para determinar confiabilidad del instrumento.
- Aplicación del instrumento final a la muestra seleccionada, recopilación y revisión de la información.
- Tabulación, análisis y discusión de los resultados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Entrega de la versión preliminar del trabajo para su aprobación.
- Presentación de la defensa preliminar del trabajo de grado.
- Realización de las correcciones finales pertinentes.
- Defensa.
- Entrega de la versión final del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos, se procedió a procesar la información recogida en ellos. Cabe destacar que el producto final del análisis de los resultados, se interpretó sobre la base de los objetivos propuestos y a los planteamientos teóricos expresados en el marco referencial. De igual manera, las frecuencias se establecieron con los criterios “Totalmente de acuerdo, medianamente de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, en desacuerdo” como alternativas de respuesta. Así mismo, han sido elaborados cuadros estadísticos que contienen las frecuencias y porcentajes simples que corresponden a estas, igualmente la información se organizó por ítems, según los objetivos específicos del estudio. Con esto se quiere expresar que el análisis usado fue cuantitativo, expresados a través de puntajes y codificados de manera numérica y finalmente vaciados en una matriz de datos para su análisis. A continuación se presenta el análisis del cuestionario aplicado al personal que labora en el nivel estratégico en las empresas del Grupo Phoenix en el estado Aragua:

**Cuadro 12**  
**Vanguardia**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. La empresa se preocupa por mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías en cuanto a maquinarias y/o sistemas de información.	83	76	9	8	9	8	9	8	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

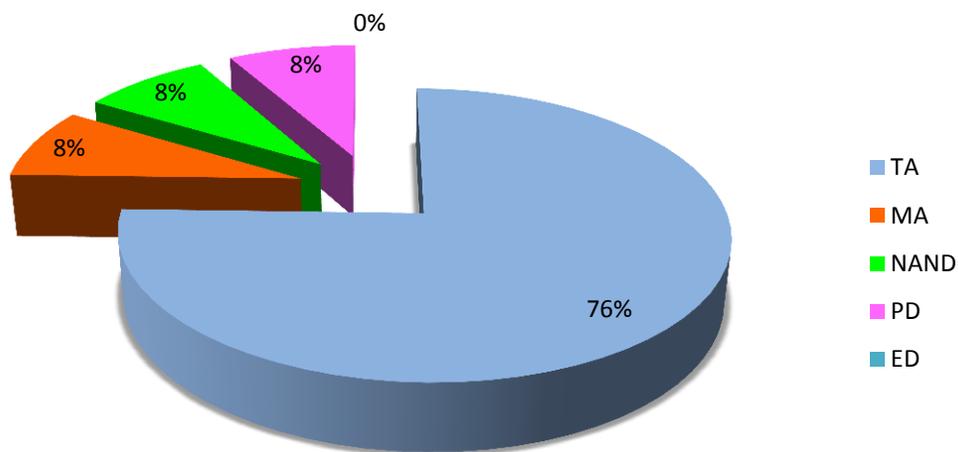


Gráfico 1. Vanguardia.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados arrojados por el cuadro 12 y gráfico 1, evidencian que el 76% de los consultados están totalmente de acuerdo en que la empresa se preocupa por mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías en cuanto a maquinarias y/o sistemas de información. El porcentaje restante se divide en partes iguales de 8% cada uno entre las alternativas medianamente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente de acuerdo, evidenciando así que ninguno de los consultados estuvo en desacuerdo.

En atención a lo expuesto se infiere, que los trabajadores sienten que la empresa se preocupa por mantener tecnología de punta en todos aspectos. Sin embargo existe una minoría que aún no tiene el mismo sentir por lo que la empresa debe estudiar ese aspecto para unificar criterios entre los trabajadores. Por su parte, la autora a través de entrevistas informales en las empresas, pudo conocer que a pesar de que se realizan grandes inversiones para la adquisición de nuevas tecnologías, la dinámica de los procesos y generación de nuevos productos no permite impartir el entrenamiento

mínimo al personal antes de utilizarlas las mismas, sino que las van conociendo sobre la marcha, por tanto, su aplicación se hace lenta y la posibilidad de errores se incrementa, en todos los niveles.

**Cuadro 13**  
**Nueva tecnología**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2. Para aprender el funcionamiento de una tecnología y/o herramienta nueva, se utiliza el conocimiento adquirido anteriormente con una herramienta similar.	67	61	25	23	9	8	9	8	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

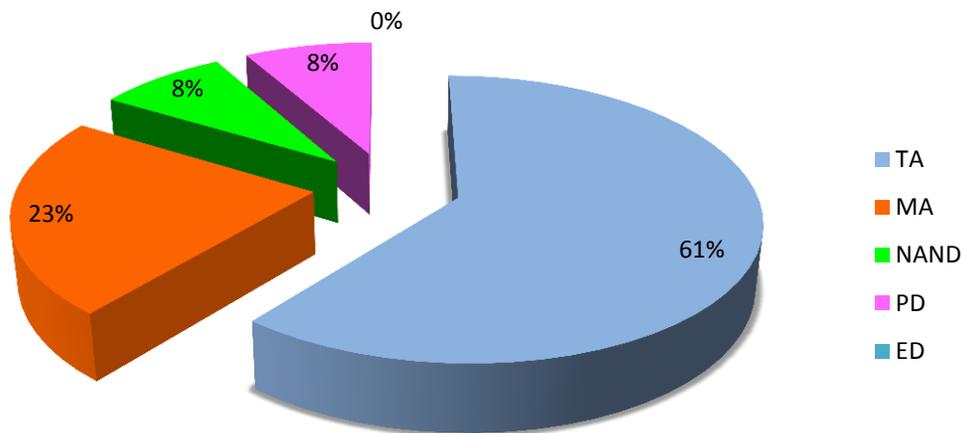


Gráfico2. Nueva tecnología.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según las observaciones registradas en el cuadro 13 y gráfico 2, el 61% de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo que para aprender el funcionamiento de una tecnología y/o herramienta nueva, se utiliza el conocimiento adquirido anteriormente con una herramienta similar. El 23% se mostró medianamente de

acuerdo y el resto (16%) estuvo repartido en partes iguales entre las opciones ni de acuerdo de en desacuerdo y la opción parcialmente acuerdo. El análisis de los resultados evidencia que generalmente se utilizan conocimientos previos o experiencia previa para enseñar el funcionamiento de una nueva tecnología.

La autora de la investigación considera que dentro de las consideraciones del modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting, específicamente entre las habilidades y herramientas se encuentra la capacidad de aprender de la experiencia. Adicionalmente, el modelo aporta varios procesos que incluyen los pasos para identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

**Cuadro 14**  
**Teorías Personales**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3. Ante una nueva herramienta, se forman teorías personales acerca de su funcionamiento	92	84	18	16	0	0	0	0	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

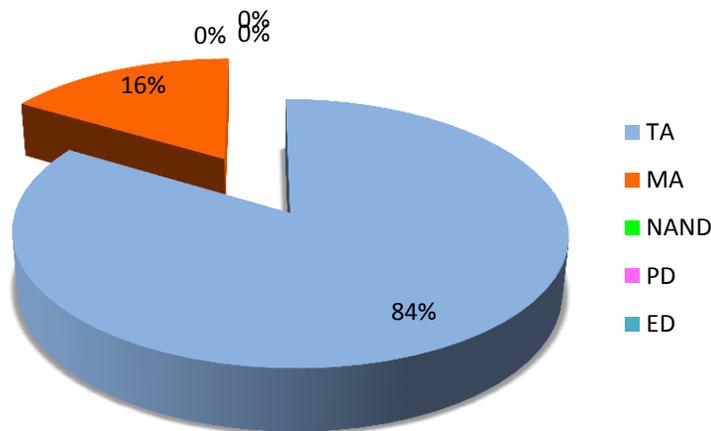


Gráfico 3. Teorías Personales.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Analizando lo expuesto en el cuadro 14 y gráfico 3, respecto a que si ante una nueva herramienta, se forman teorías personales acerca de su funcionamiento, una gran mayoría representada por el 84% estuvo totalmente de acuerdo, mientras que el 16% restante estuvo medianamente de acuerdo. Esto pone al descubierto que, efectivamente, al llegar una nueva herramienta a manos de los trabajadores, se van formando suposiciones personales respecto a su ejercicio.

Cuando la empresa adquiere una nueva herramienta de trabajo, se necesita realizar la transferencia tecnológica al personal relacionado con el procedimiento que se va a actualizar. Por esto, es primordial que la empresa les informe claramente a los trabajadores acerca de las ventajas que tiene para ellos la nueva tecnología, con la finalidad de que estos se motiven a aplicarla, siendo necesario reconocer la importancia que tiene una adecuada gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano como parte fundamental del logro de las metas organizacionales.

Es obvia la importancia que las personas tienen en las organizaciones, ya que sin los recursos humanos sería imposible lograr los objetivos empresariales, y para ello se hace necesario que directivos y profesionales vinculados a la gestión de empresas adquieran una visión integral de la gestión de recursos humanos y conocimientos, para ejercitar los instrumentos, técnicas y habilidades operativas específicos de cada área. Todo este empeño sería imposible si no se descubre la necesidad de las ventajas de un compromiso ético y coherente, para la presentación de un servicio profesional eficiente.

Con programas formativos de esta naturaleza, y mediante la articulación pedagógica de fundamentos teóricos y casos prácticos, dentro del espacio de aplicación de una gestión de personas, el trabajador quedará capacitado para el uso de herramientas, técnicas y los procedimientos fundamentales en el diseño, aplicación de las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos.

**Cuadro 15**  
**Innovación**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. Se permite resolver problemas cotidianos utilizando la innovación o sentido común.	0	0	0	0	0	0	99	90	11	10
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

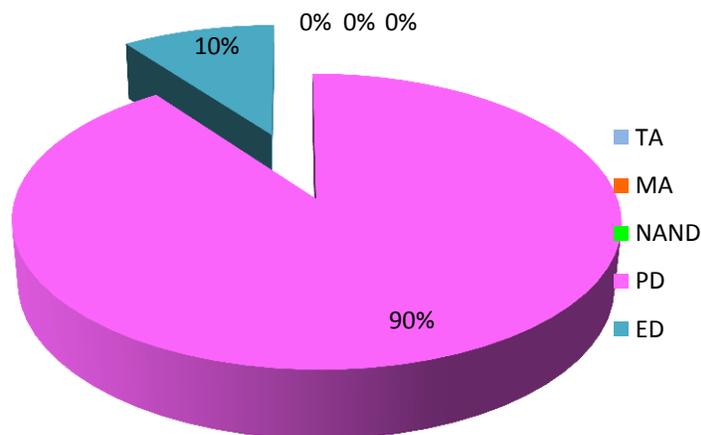


Gráfico 4. Innovación.

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los datos aportados por el cuadro 15 y gráfico 4, el 90% de los encuestados estuvieron parcialmente de acuerdo con que a los trabajadores se les permite resolver problemas cotidianos utilizando la innovación o sentido común, mientras el 10% restante estuvo en desacuerdo. Los resultados demuestran que la empresa es rígida en cuanto a procesos y seguir reglas estrictas se refiere, ya que todos los encuestados coincidieron en que no se les permite implementar nuevas ideas.

En este sentido, Muñoz y Riverola, (2003), definen el conocimiento como la “capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas”. Relacionando este

concepto con los resultados obtenidos, se puede decir que los trabajadores consultados tienen “conocimiento”, puesto que intentan resolver problemas innovando o utilizando su sentido común, sin embargo, según revelan los resultados la empresa no se los permite. Dado que el hombre recuerda las cosas que suceden gracias a la memoria, así mismo esta información puede ser posteriormente adquirida o aprendida y pasa a formar parte de lo que es el conocimiento, siendo considerado éste como todo conjunto de datos (es decir, información) "almacenados" en la memoria para su posterior utilización o aprovechamiento.

**Cuadro 16**  
**Espacios**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. La empresa brinda espacios en los cuales se dé la oportunidad de compartir ideas, experiencias y conocimientos dentro de la organización.	33	30	17	16	9	8	42	38	9	8
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

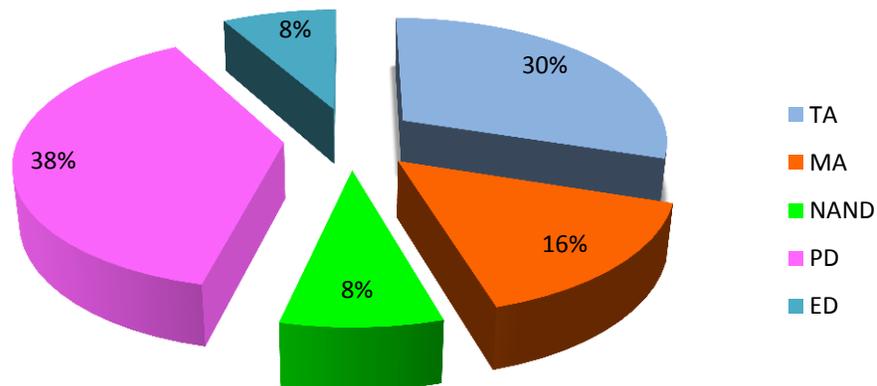


Gráfico 5. Espacios.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados arrojados por el cuadro 16 y gráfico 5, demuestran que el las opiniones respecto al tema donde la empresa brinda espacios en los cuales se dé la oportunidad de compartir ideas, experiencias y conocimientos dentro de la organización estuvieron bastante divididas, puesto que el 38% de los consultados estuvo parcialmente de acuerdo, el 30% totalmente de acuerdo, el 16% medianamente de acuerdo, y el 16% restante. Para Hernández (2000), la reunión “es considerada como el procedimiento esencial de trabajo utilizado por los diferentes equipos para posibilitar el intercambio de ideas entre sus componentes”. La reunión de trabajo es, por tanto, el espacio donde se toman decisiones consensuadas.

Una reunión la constituye un grupo de personas de parecido o diferente perfil profesional unidas en un espacio y tiempo, y con una documentación concreta para su lectura, debate y aprobación, con el fin de coordinar actuaciones posteriores en el sistema organizacional. Las personas responsables de las reuniones deben tener en cuenta, en el momento de convocarla o prepararla, los elementos o variables que intervienen en ella. No debe olvidarse que para ser más útil una reunión depende de la determinación del objetivo de la misma. La finalidad u objetivo debe indicarse en la convocatoria con toda claridad y precisión para que los miembros de la misma conozcan perfectamente los temas de las reuniones y la finalidad de las mismas.

**Cuadro 17**  
**Transferencia de conocimientos**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6. Se realizan actividades laborales en las cuales los empleados de mayor antigüedad puedan realizar la transferencia de conocimientos a los nuevos ingresos.	50	45	9	8	9	8	17	16	25	23
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

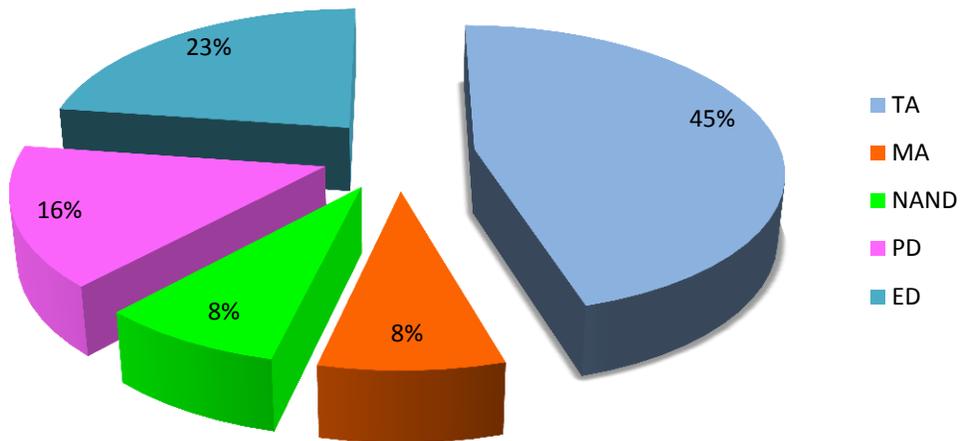


Gráfico 6. Transferencia de conocimientos.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 17 y gráfico 6, el 45% de los entrevistados estuvo totalmente de acuerdo que en la empresa realizan actividades laborales en las cuales los empleados de mayor antigüedad realizan la transferencia de conocimientos a los nuevos ingresos. No obstante, hay un elevado 23% que está en desacuerdo con esta posición, mientras que un 16% está parcialmente de acuerdo y 16% repartido en partes iguales entre las opciones medianamente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados develan que hay opiniones muy divididas respecto a la transferencia de conocimientos de un empleado con antigüedad a un nuevo ingreso, lo cual, de acuerdo con entrevistas informales realizadas por la autora de forma verbal, puede ser consecuencia de los diferentes estratos jerárquicos que hay entre los entrevistados.

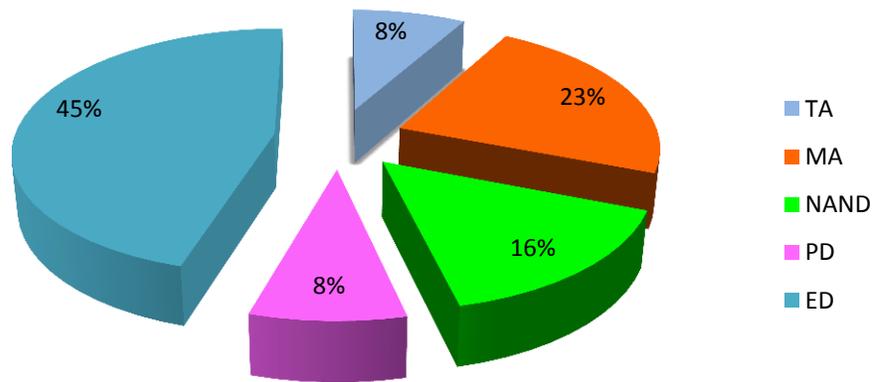
Asimismo, la autora de la investigación indagó acerca del tema, teniendo como resultado que en la trasmisión de conocimientos también se presenta el inconveniente de que los trabajadores de mayor experiencia, no se muestran

interesados en adiestrar a los nuevos trabajadores por creer que para conservar su puesto de trabajo es necesario hacerse imprescindibles, esto trae como consecuencia disminución de la productividad, bajo desempeño laboral y errores repetitivos en sus funciones

**Cuadro 18**  
**Trasmisión de información**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. La trasmisión de la información inherente al trabajo se lleva a cabo sin protocolos establecidos.	9	8	25	23	17	16	9	8	50	45
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)



**Gráfico 7.** Trasmisión de información.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 18 y gráfico 7 muestran que la mayoría de los consultados (45%), está en desacuerdo respecto a que la trasmisión de la información inherente al trabajo se lleva a cabo sin protocolos establecidos, lo que descubre que la empresa sigue patrones formales para la trasmisión de información a sus empleados. Entre tanto, hay

un 23% que está medianamente de acuerdo, 16% que no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 16% que resta dividido en partes iguales entre las alternativas totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo.

Respecto a este ítem, fue necesario aclarar las respuestas de forma verbal con los consultados, puesto que no estuvo clara la tendencia. En este bosquejo realizado de manera informal y verbal se pudo conocer que la transmisión de la información dentro de la empresa se realiza de manera formal siguiendo los protocolos estipulados sin salirse de la línea de ejecución.

**Cuadro 19**  
**Transferencia de conocimiento informal**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8. Existe una transferencia de conocimiento informal en los miembros del equipo de trabajo.	75	68	17	16	9	8	0	0	9	8
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

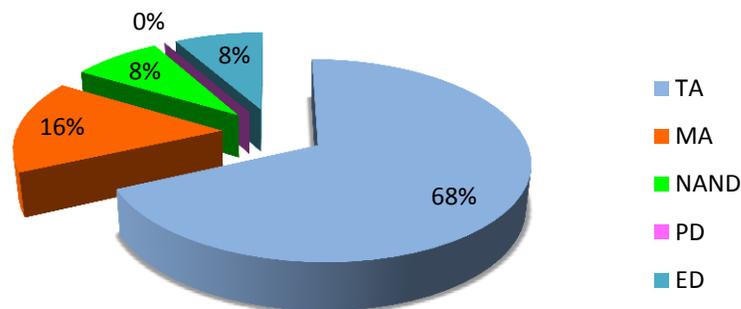


Gráfico 8. Transferencia de conocimiento informal.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Como se observa en el cuadro y gráfico anterior, el 68% de los entrevistados está totalmente de acuerdo que existe transferencia de conocimiento informal entre los miembros del equipo de trabajo, un 16% está medianamente de acuerdo y el 16% restante dividido en partes iguales entre las opciones ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo. Sin embargo, los resultados tienen claramente a verificar que si hay una transferencia de conocimientos de manera informal entre los trabajadores.

Al respecto, Restrepo, Hincapié y Salazar (2007), expresan que la base que sustente una estrategia de gestión del conocimiento, es el lenguaje común de los participantes, ya que ello posibilita la generación, transferencia, interpretación y almacenamiento de conocimiento; y así tenerlo disponible para la persona indicada, en el tiempo oportuno y lugar apropiado, para tomar la decisión apropiada. Además, el conocimiento compartido por los miembros del grupo es fundamental para entenderse unos a otros y el éxito de la transferencia de conocimiento es más fácil cuando los participantes hablan el mismo idioma o un idioma similar o como en este caso, trabajan en una misma área de la empresa.

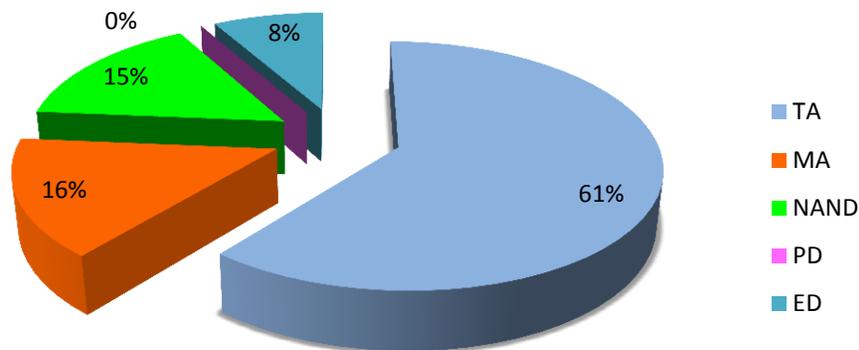
La transferencia de conocimiento (TC) es el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades en I+D de la universidad fuera del ámbito académico, ya sea por otras instituciones de I+D, el sector productivo o la sociedad en general. Szulanski (1996) señala que los factores que dificultan la transferencia de conocimiento pueden agruparse considerando:

- Las características del conocimiento que hay que transferir.
- Las características del emisor del conocimiento.
- Las características del receptor del conocimiento.
- Las características del canal a través de cual se lleva a cabo la transferencia.

**Cuadro 20**  
**Formatos de registro**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9. Se cuenta con formatos para registrar y publicar el conocimiento adquirido, tomando en cuenta la objetividad en los procesos y la aplicación del mismo.	67	61	17	16	17	16	0	0	9	8
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)



**Gráfico 9. Formatos de registro.**  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 20 y gráfico 9 revelan que la mayoría de los trabajadores cuestionados (61%), cuentan con formatos para registrar y publicar el conocimiento adquirido, tomando en cuenta la objetividad en los procesos y la aplicación del mismo. Existe un 16% medianamente de acuerdo, un 15% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 8% en desacuerdo con la postura. La autora de la investigación explica en el contenido de la investigación que el director de conocimiento debe estar pendiente de

los ingresos y egresos de personal, para la actualización de los registros de conocimiento y garantizar que antes de cesar la relación laboral, el empleado deje en forma de conocimiento explícito las experiencias adquiridas a lo largo de su vida profesional.

**Cuadro 21**  
**Manuales organizacionales**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10. Existen manuales o publicaciones organizacionales que sirvan como referencia para el trabajo.	67	61	17	16	17	16	0	0	9	8
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

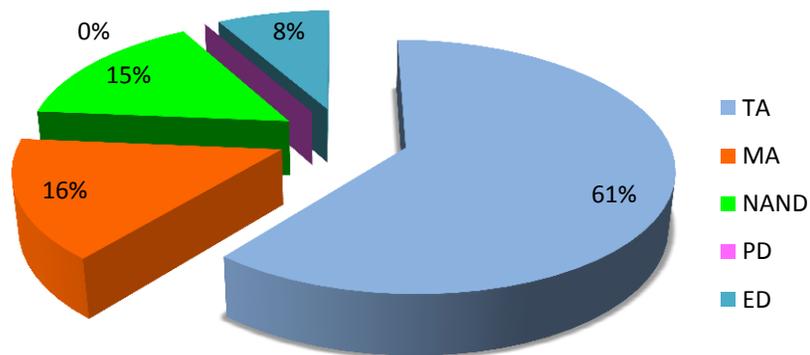


Gráfico 10. Manuales organizacionales.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados arrojados por el cuadro 21 y gráfico 10, afirman que el 61% de los consultados estuvo totalmente de acuerdo en que existen manuales o publicaciones organizacionales que sirve como referencia para el trabajo. Asimismo, el 16% estuvo medianamente de acuerdo, el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo y una pequeña parte de 8% estuvo en desacuerdo con la mayoría.

Para Ríos (2008), el Manual de Organización y Funciones contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad lo requieran, si no porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

**Cuadro 22**  
**Experiencia**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. Se aplica la experiencia en las actividades de trabajo cotidianas.	92	84	18	16	0	0	0	0	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

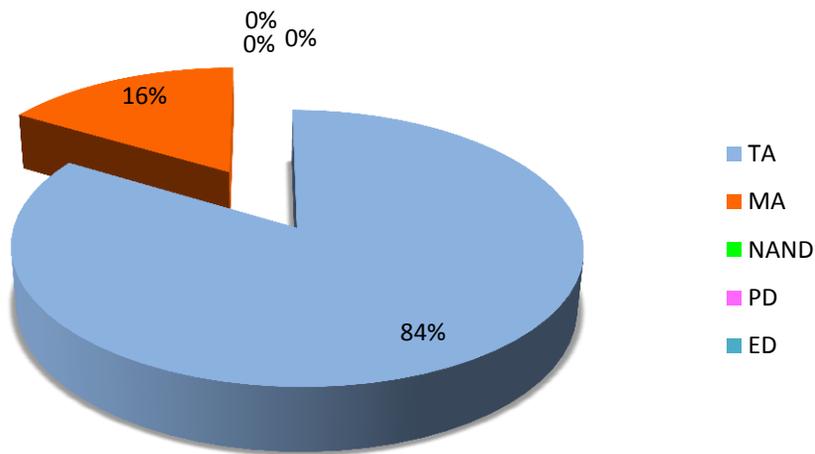


Gráfico 11. Experiencia.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con las observaciones registradas en el cuadro 22 y gráfico 11, los resultados fueron muy claros puesto que el 84% de los consultados estuvieron

totalmente de acuerdo en que se aplica la experiencia en las actividades de trabajo cotidianas y un pequeño 16% estuvo medianamente de acuerdo. Con esto, se evidencia que en efecto, los trabajadores emplean su experiencia previa de trabajo o de vida en la ejecución de su jornada de trabajo diario, lo cual es un aspecto muy positivo para la organización, pero por otra parte como ya se pudo observar en el cuadro anterior, no comparte entre sí dicha experiencia de trabajo, lo que representa un aspecto negativo, ya que al momento de prescindir de este recurso humano, el conocimiento adquirido a lo largo de los años de prestar servicio en la empresa no quedarán en las personas que permanecen laborando en la empresa.

Koulopoulos y Frappaolo (2001), explican que el conocimiento de la experiencia, se refiere a los activos intangibles más valiosos de la organización, se genera al observar o llevar a cabo acciones, se relaciona con el conocimiento por proceso, se crea por medio de aprendizaje experimental y no por transferencia, y este conocimiento obviamente se va repitiendo diariamente en sus puestos de trabajo. Aun cuando actualmente existe la tendencia a considerar al conocimiento y la capacidad para innovar como factores de producción.

La experiencia es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la participación y de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida, es un conocimiento que se elabora colectivamente. Además, la experiencia también constituye una base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo. Los filósofos tratan el conocimiento basado en la experiencia como "conocimiento empírico" o "un conocimiento a posteriori".

**Cuadro 23**  
**Resolución de problemas**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. Se resuelven problemas previa observación de situaciones similares.	80	73	10	9	10	9	10	9	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

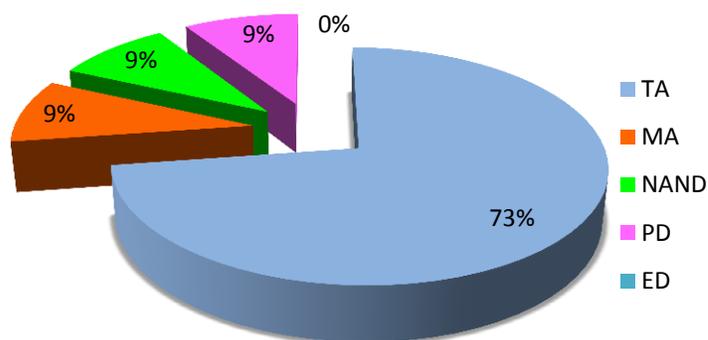


Gráfico 12. Resolución de problemas.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Considerando lo mostrado por el cuadro y gráfico anterior, el 73% estuvo de acuerdo que los problemas se resuelven previa observación de situaciones similares. El 27% restante estuvo repartido en partes iguales entre las opciones medianamente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente de acuerdo. De acuerdo con las respuestas aportadas por los trabajadores, se deduce que en efecto los problemas laborales que se presentan a diario son resueltos generalmente empleando la experiencia de situaciones que se han presentado con anterioridad, es decir que un empleado que ya haya vivido una situación igual o similar es quien resuelve o brinda las claves para resolver el problema.

Al respecto, la autora de la investigación aporta que en un sitio de trabajo, al presentarse un determinado problema, primeramente el trabajador revisa inmediatamente en su memoria si ya ha pasado por una situación similar y recuerda la manera como lo resolvió en esa ocasión. Esto es un proceso natural en los seres humanos de ligar procesos similares y asociarlos.

**Cuadro 24**  
**Experiencia de trabajo**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13. Las experiencias de trabajo adquiridas, diariamente o al culminar un proyecto, se registran por escrito.	33	30	0	0	18	16	9	8	50	46
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

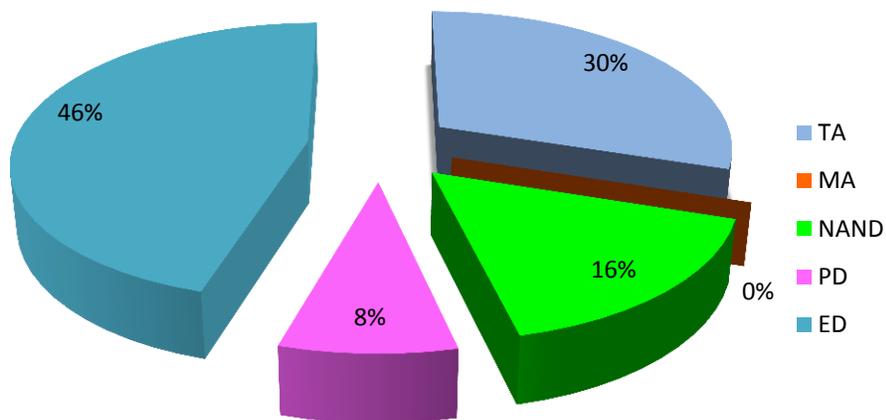


Gráfico 13. Experiencia de trabajo.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

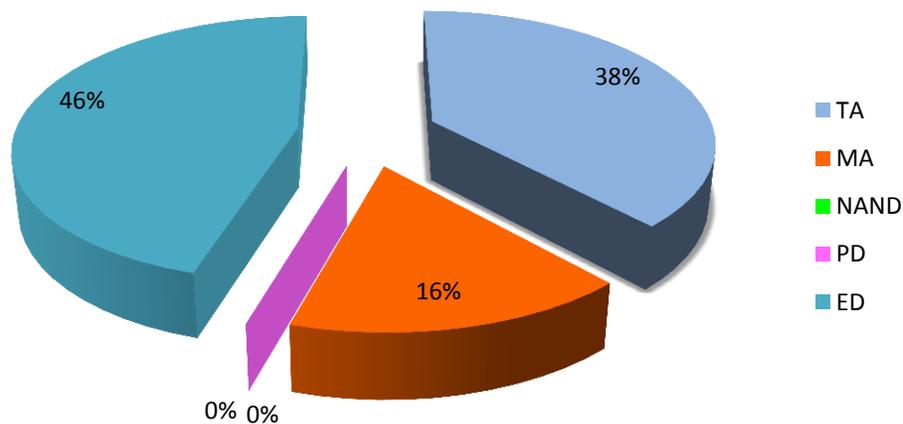
Los resultados arrojados por el cuadro 24 y gráfico 13, demuestran que el 46% de los consultados estuvo en desacuerdo con la pregunta, ya que las experiencias de trabajo adquiridas, diariamente o al culminar un proyecto se registran por escrito.

Seguidamente, un 30% estuvo totalmente de acuerdo, 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% estuvo parcialmente de acuerdo. Al respecto, la autora de la investigación, en entrevistas informales con el personal consultado, indagó más a fondo sobre la existencia de este tipo de manuales, encontrando que efectivamente no hay registro diario de las experiencias de trabajo adquiridas diariamente en cada puesto de trabajo.

**Cuadro 25**  
**Programas para el mejoramiento de personal**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14. La empresa carece de programas para el mejoramiento del personal.	42	38	18	16	0	0	0	0	50	46
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)



**Gráfico 14.** Programas para el mejoramiento del personal.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

En atención a lo expuesto en el cuadro 25 y gráfico 14, se observa claramente que la mayoría de los entrevistados (46%), estuvo en desacuerdo cuando se le preguntó si la empresa carece de programas para el mejoramiento del personal. El 38% estuvo

totalmente de acuerdo y el restante 18% estuvo medianamente de acuerdo. Los resultados indican que existe una falta de unificación de criterios respecto al tema de los programas para el mejoramiento del personal, puesto que los porcentajes más elevados se situaron en alternativas totalmente opuestas. De acuerdo con datos obtenidos por la autora de la investigación, las empresas Selva, Vasos y Venco han desarrollado un sistema de gestión de calidad, aplicable a todas las áreas de trabajo, cuenta con correo electrónico, acceso a internet y cumple con un programa de formación del personal.

**Cuadro 26**  
**Transferencia de conocimientos**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15. La transferencia de conocimientos entre el personal se lleva a cabo de manera espontánea.	54	49	18	17	10	9	10	9	18	16
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

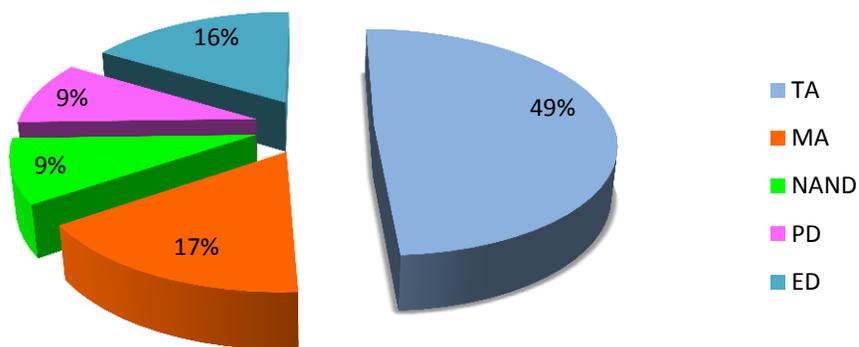


Gráfico 15. Transferencia de conocimientos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En relación a los resultados del cuadro 26 y gráfico 15, los resultados evidencian que la transferencia de conocimientos entre el personal se lleva a cabo de manera espontánea, puesto que la mayoría representada por el 49% estuvo totalmente de

acuerdo. El resto de los porcentajes estuvieron divididos, el 17% medianamente de acuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el mismo porcentaje para la alternativa parcialmente de acuerdo y un 16% en desacuerdo.

Al respecto FORTEC (2013), indica que en estos casos, los empleados con mayor tiempo en la empresa son la fuente casi exclusiva sobre todo de aquellos conocimientos que, por sus características, resulta muy difícil codificar y poner a disposición del resto de los trabajadores a través de bases de datos u otro tipo de material formativo o informativo. Se trata de un saber hacer, aprendido a través de la experiencia más que aprendido mediante el estudio, que por lo general necesita ser transmitido directamente en el puesto de trabajo, y que incluye tanto aspectos técnicos como culturales. Asimismo, la autora de la investigación pudo indagar, y los acontecimientos muestran que cuando se realiza transmisión de conocimientos entre los trabajadores, muy pocas veces se realiza de manera espontánea, puesto que existe una especie de temor a que una vez compartan lo que han aprendido en su puesto de trabajo sean sustituidos.

**Cuadro 27**  
**Charlas**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16. El personal con más experiencia le imparte charlas técnicas, al de menor experiencia.	10	9	0	0	0	0	15	13	90	78
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

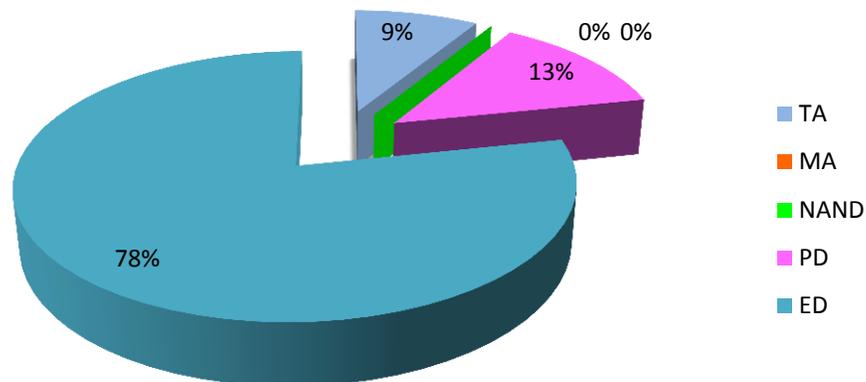


Gráfico 16. Charlas.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

En relación al cuadro 27 y gráfico 16%, se observa una clara tendencia que indica que la mayoría, representada por el 78% estuvo en desacuerdo cuando se les preguntó si el personal con más experiencia le imparte charlas técnicas, al de menor experiencia. El 13% indicó que estuvo parcialmente de acuerdo y 9% totalmente de acuerdo. En cuanto a esto, FORTEC (2013), refiere que realizar una transferencia eficaz de conocimientos requiere que el trabajador veterano (o de más experiencia), asuma el rol de formador en el puesto de trabajo. En tal sentido, no es suficiente que el mismo posea un saber hacer, sino también un saber enseñar y un saber acompañar, que le permita establecer una adecuada relación con el destinatario de los conocimientos.

**Cuadro 28**  
**Consulta de libros**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17. Se consultan libros para solucionar problemas laborales.	42	38	0	0	9	8	25	23	34	31
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

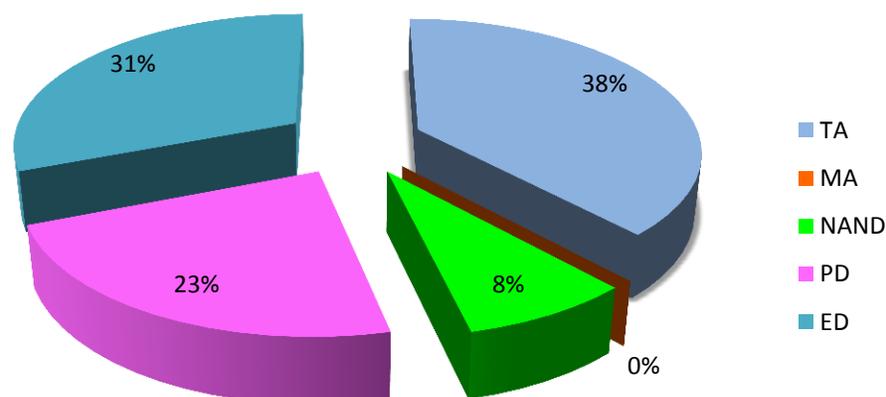


Gráfico 17. Consulta de libros.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados del cuadro 28 y gráfico 17 demuestran notoriamente la división de opiniones respecto al tema. El 38% estuvo totalmente de acuerdo en que se consultan libros para solucionar problemas, el 8% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% se inclinó por la opción parcialmente de acuerdo y el 31% en desacuerdo. El libro es sin duda alguna una de las creaciones más relevantes del ser humano no sólo en lo que hace a la conservación si no también a la transmisión de la cultura, de la ciencia, entre otros. Esto es así ya que el libro aparece como una de las formas más comunes de registro de datos, información y otros numerosos elementos que en definitiva hacen a la identidad del ser humano como parte de la civilización.

**Cuadro 29**  
**Conocimientos adquiridos**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18. En la vida laboral, solo se aplica una parte de los conocimientos adquiridos en las diferentes casas de estudios.	80	73	20	18	10	9	0	0	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

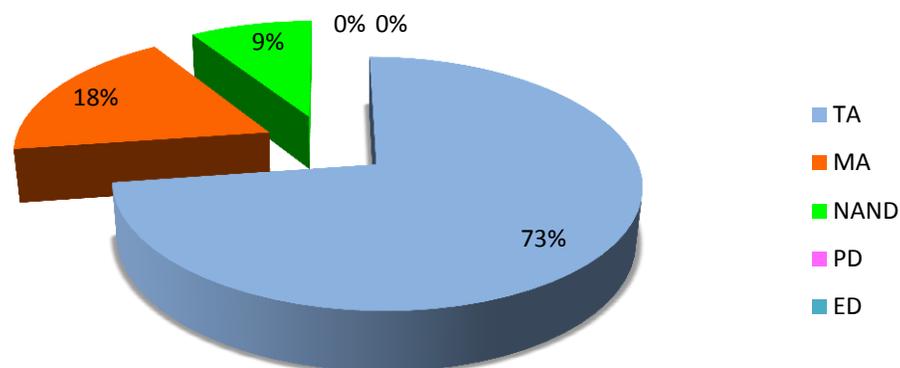


Gráfico 18. Conocimientos adquiridos.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 29 y gráfico 18 revelan que la mayoría de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que al entrar al mercado laboral, solo se pone en práctica una parte de los conocimientos adquiridos en las diferentes casas de estudio, mientras que el 18% estuvo medianamente de acuerdo y el 9% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Para la web en línea Wikkipedia (2014), una actividad esencial de todo individuo en su relación con su entorno es captar o procesar información acerca de lo que lo rodea. Este principio fundamental sitúa la actividad humana del conocer en un ámbito general propio de todos los seres de la naturaleza. El conocimiento, para el caso del hombre, consiste en su actividad relativa al entorno que le permite existir y mantenerse y desarrollarse en su existencia.

**Cuadro 30**  
**Manuales de procedimientos**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19. Existen manuales de procedimientos, acerca de las funciones y/o pasos a seguir para realizar cualquier actividad.	68	62	33	30	0	0	0	0	9	8
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

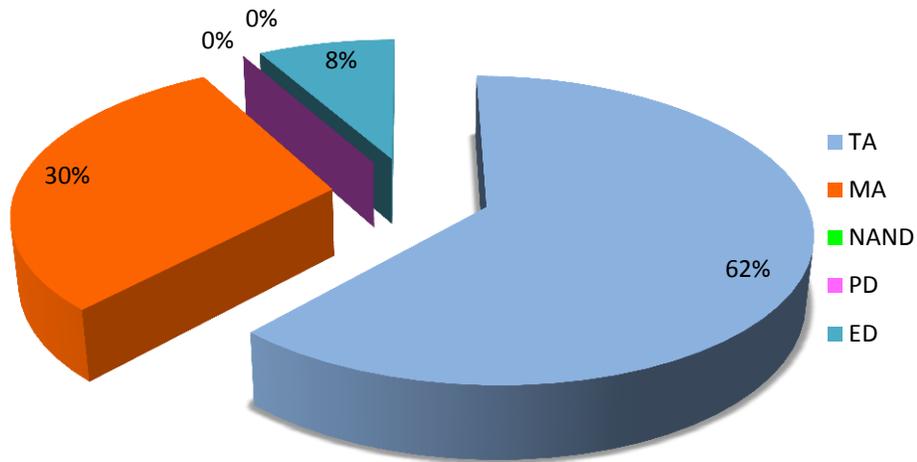


Gráfico 19. Manuales de procedimientos.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 30 y gráfico 19 evidencian que una gran mayoría representada por el 62% de los consultados estuvo totalmente de acuerdo en que existen manuales de procedimientos acerca de las funciones y/o pasos a seguir para realizar cualquier actividad. Otro porcentaje significativo (30%) estuvo medianamente de acuerdo con lo que se le consultó y un 8% estuvo en desacuerdo. Sin embargo, los porcentajes indican que en efecto, existen manuales de procedimientos dentro de la empresa.

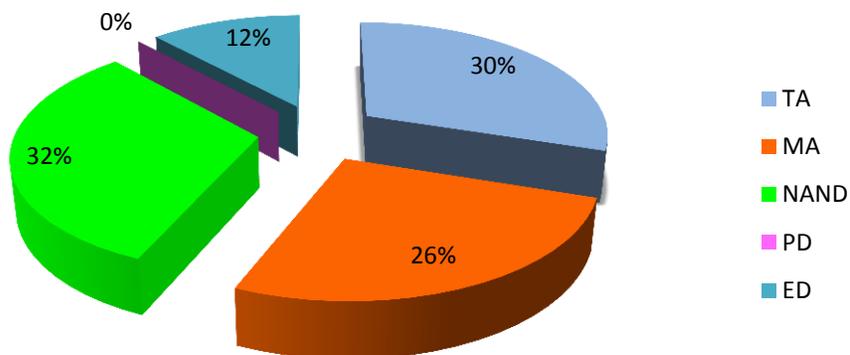
Con respecto a los manuales de procedimientos, Herrera (2007), dice que son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

**Cuadro 31**  
**Revisión de prácticas**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20. En la empresa se revisan mejores prácticas para adaptarlas a las necesidades propias de la organización.	33	30	29	26	35	32	0	0	13	12
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)



**Gráfico 20.** Revisión de prácticas.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

En relación al cuadro 31 y gráfico 20, el 30% de los entrevistados sostuvo que está totalmente de acuerdo que en la empresa se revisan mejores prácticas para adaptarlas a las necesidades propias de la organización. El 26% estuvo medianamente de acuerdo, el 32% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12% restante estuvo

en desacuerdo con la postura. Los resultados demuestran que hay desconocimiento entre el personal entrevistado, puesto que las respuestas no fueron consistentes con una opción, parecen no tener conocimientos si la empresa revisa otras prácticas diferentes a las empleadas para adaptarlas a las necesidades que demanda la empresa.

**Cuadro 32**  
**Procedimientos**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. Los procedimientos existentes dentro de la organización se utilizan como guía para actividades cotidianas.	25	23	25	23	17	15	18	16	25	23
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

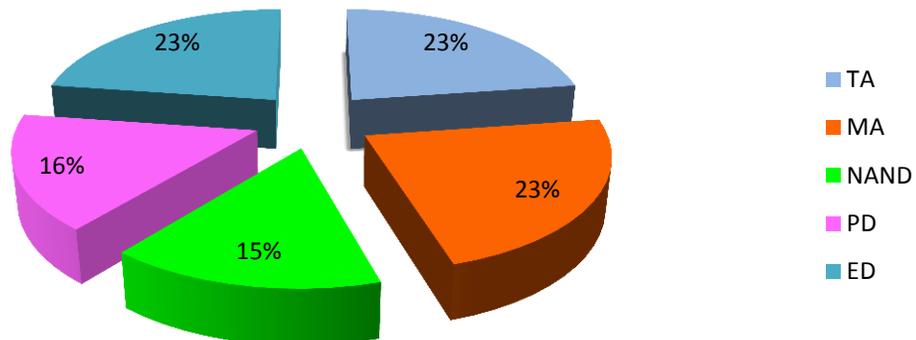


Gráfico 21. Procedimientos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 32 y gráfico 21 muestran que el 23% de los consultados consideró que los procedimientos existentes dentro de la organización se utilizan como guía para actividades cotidianas, el mismo porcentaje (23%) concuerda para las alternativas medianamente de acuerdo y en desacuerdo. Un 15% de los consultados expresó no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 16% estuvo parcialmente de

acuerdo. Esto demuestra la confusión de los trabajadores respecto a la existencia de un manual de procedimientos, ya que no están claros en cuanto a los procedimientos existentes dentro de la organización.

Como es conocido, los procedimientos existentes dentro de una organización se encuentran explícitos en un manual de procedimientos, tal como lo expresa Wikipedia (2014), “También el manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa”. Esta cita corrobora lo que se viene acotando que los manuales de procedimientos auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. Además, ayudan a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

**Cuadro 33**  
**Sistema de gestión**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
22. En la empresa se aplica el sistema de gestión de la calidad y mejores prácticas.	59	54	9	8	25	23	0	0	17	15
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

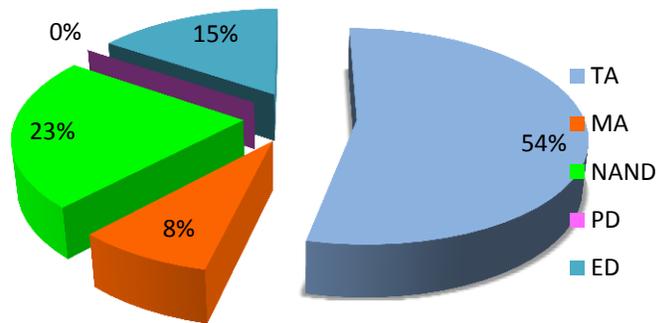


Gráfico 22. Sistema de gestión.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

En relación al cuadro 33 y gráfico 22, se observa que el 54% de los consultados estuvo totalmente de acuerdo con que en la empresa se aplica el sistema de gestión de la calidad y mejores prácticas. El 23% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% estuvo en desacuerdo, y un pequeño 8% estuvo medianamente de acuerdo. Los resultados muestran que los trabajadores de la empresa creen que la empresa aplica sistemas de gestión y mejores prácticas. A ello, el portal en línea Informática Hoy (2012), acota que el sistema de gestión se refiere al “conjunto de aplicaciones que se utilizan en las empresas para realizar cada uno de los pasos de la administración de la misma, desde la producción, pasando por la logística, hasta la entrega del producto en el punto de venta”.

**Cuadro 34**  
**Registro de experiencias**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23. Al cerrar un adiestramiento y/o proyecto, las experiencias se registran solo en la memoria del personal.	84	76	9	8	17	16	0	0	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

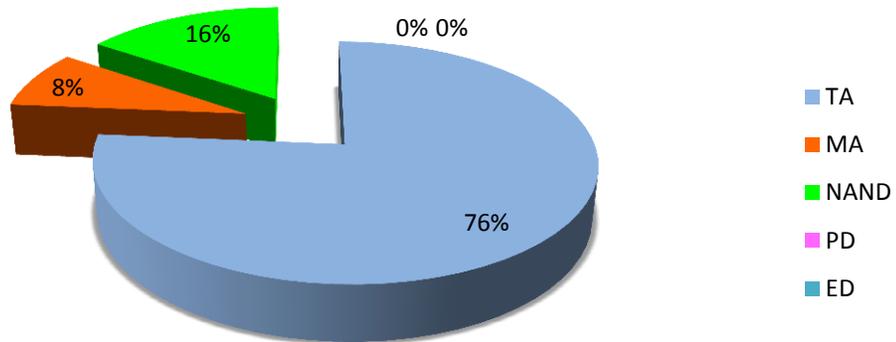


Gráfico 23. Registro de experiencias.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 34 y gráfico 23, dejan en claro que la mayoría de los encuestados representada por el 76% estuvo totalmente de acuerdo en que al cerrar un adiestramiento y/o proyecto, las experiencias se registran solo en la memoria del personal. Una minoría de 8% estuvo medianamente de acuerdo y el 16% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Notoriamente se observa que según las opiniones de los encuestados no se deja ningún registro visible en la empresa luego de un adiestramiento, sin embargo, la autora de la investigación, en conversaciones extraoficiales, pudo conocer que si hay asientos de las experiencias luego de una capacitación, sin embargo los trabajadores no están al tanto de ello ya que la información permanece en archivos.

**Cuadro 35**  
**Control del Adiestramiento**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
24. En la empresa se realizan reuniones para discutir lecciones aprendidas de un adiestramiento y/o nuevo proyecto.	25	23	9	8	17	16	0	0	55	52
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

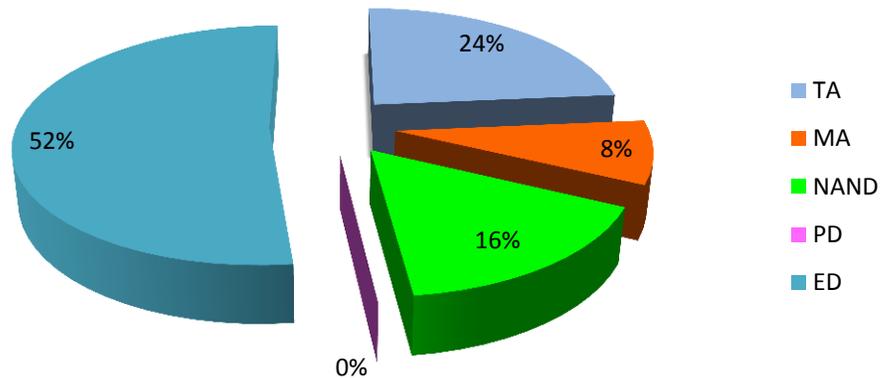


Gráfico 24. Control del adiestramiento.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 35 y gráfico 24% de los entrevistados estuvo totalmente de acuerdo que en la empresa se realizan reuniones para discutir lecciones aprendidas de un adiestramiento y/o nuevo proyecto. El 8% estuvo medianamente de acuerdo, el 16% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un importante 52% estuvo en desacuerdo. Visto esto, se deduce que la empresa tal vez no haga las reuniones a las que se refiere anteriormente o sólo las haga con una pequeña cantidad de empleados.

Para precisar las respuestas otorgadas por los entrevistados, la autora de la investigación debió profundizar con las diferentes áreas para esclarecer si se realizan o no las reuniones después de un adiestramiento o un nuevo proyecto. Respecto a esta posición, se pudo conocer que las reuniones se realizan sólo con las personas que comparecieron a las actividades antes mencionadas, más el resto de los empleados no asisten. De allí la diversidad de las respuestas.

Las reuniones son importantes porque a través de ellas se discuten problemas, se conocen puntos de vista y se toman decisiones fundamentales. Las reuniones también son un mecanismo de integración social importante, uno de los medios de integración

que sirven para consolidar la cultura de una organización. Son un modo en que la organización les dice a los participantes "usted es uno de los nuestros".

**Cuadro 36**  
**Juicios objetivos**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25. Al tomar una decisión, se emiten juicios objetivos para deducir verdades a partir de hipótesis creadas y se informa de la misma a todos los involucrados.	0	0	9	8	9	8	17	16	75	68
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

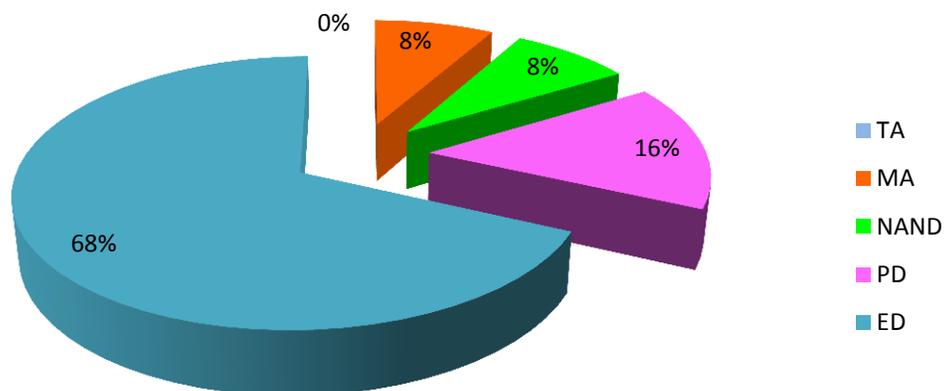


Gráfico 25. Juicios objetivos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuadro 36 y gráfico 25, el 8% de los consultados estuvieron medianamente de acuerdo en que al tomar una decisión, se emiten juicios objetivos para deducir verdades a partir de hipótesis creadas y se informa de la misma a todos los involucrados. En igual porcentaje (8%) no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 16% estuvo parcialmente de acuerdo, mientras que la gran mayoría representada por un 68% estuvo en desacuerdo con esta pregunta.

García (2014), explica que la toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente.

**Cuadro 37**  
**Nuevas herramientas**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26. El personal recibe información adecuada acerca de la implementación de nuevas herramientas y su funcionamiento.	34	31	0	0	25	23	0	0	51	
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

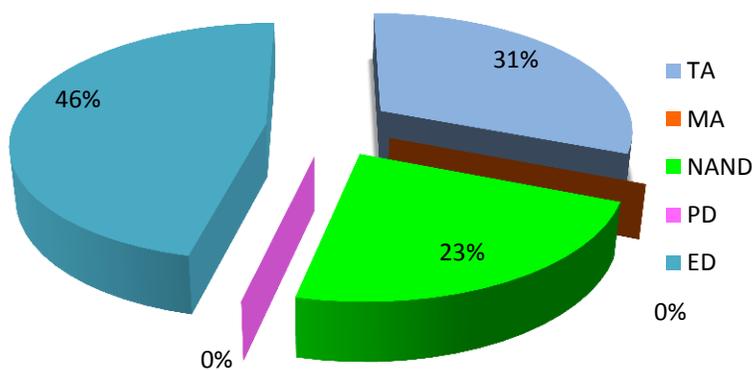


Gráfico 26. Nuevas herramientas.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 37 y gráfico 26 evidencian que la mayoría de los consultados (46%) estuvo en desacuerdo cuando se le preguntó si personal recibe información adecuada acerca de la implementación de nuevas herramientas y su funcionamiento. El 31% estuvo totalmente de acuerdo y el 23% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. La página web en línea Gestipolis.com (2005), destaca que la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea. En este sentido, el personal, tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo.

Para lograr un cambio importante y positivo se requiere tener a la mano información práctica a través de una herramienta accesible en tiempo y costo con igual oportunidad de aplicación, por lo que se requiere facilitar la información adecuada, a través de herramientas de trasmisión del conocimiento accesibles para todos los empleados. Experiencias exitosas, han puesto de manifiesto que la comunicación es una de las principales herramientas al servicio de este proceso de renovación que demuestra que la comunicación interna cumple una doble finalidad.

**Cuadro 38**  
**Beneficios a obtener del Sistema de GC**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27. Se evalúan, dentro de la organización, espacios en los cuales se puedan desarrollar los beneficios a obtener al implantar un Sistema de Gestión del Conocimiento.	15	14	7	6	12	11	0	0	76	69
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

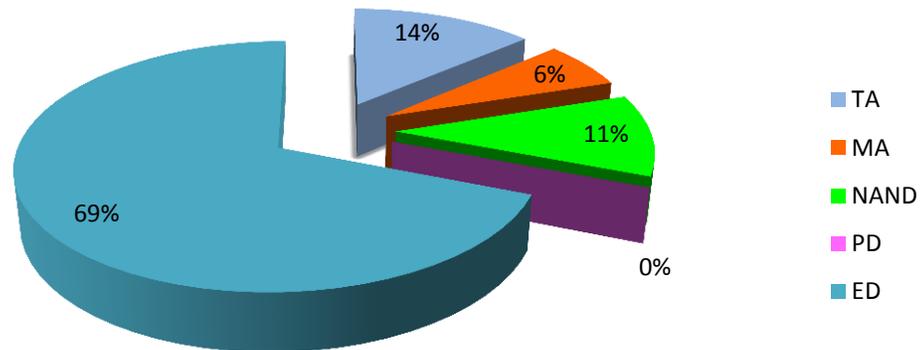


Gráfico 27. Beneficios a obtener del Sistema de GC.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Conforme a los resultados que se manifiestan en el cuadro 39 y gráfico 28, el 14% de los entrevistados estuvo totalmente de acuerdo en que dentro de la organización se evalúan espacios en los cuales se pueden desarrollar los beneficios a obtener al implantar un Sistema de Gestión del Conocimiento. El 6% estuvo medianamente de acuerdo, el 11% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un significativo 69% estuvo en desacuerdo. Estos resultados dan la certeza de que los trabajadores tienen la convicción que no se evalúan espacios para evaluar e implantan un Sistema de Gestión del Conocimiento.

Para Samaniego (2002), unas de las ventajas de la Gestión del Conocimiento, es el poder describir las competencias de un cargo o puesto que se exige en cualquier trabajo en la actualidad debido a la calidad y competencia, con lo cual permite buscar al personal más idóneo o competente para que una organización de a conocer su capacidad y sea un aporte. GC tiene que mucho con la informática sin embargo la gestión del conocimiento no es solo una aplicación informática, sino un conjunto de actividades en las que participan el software, el hardware y sobre todo las personas.

**Cuadro 39**  
**Medio ambiente laboral**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
28. Se cuenta con un medio ambiente laboral que aporte soluciones a los problemas del trabajo.	42	38	17	16	0	0	0	0	51	46
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

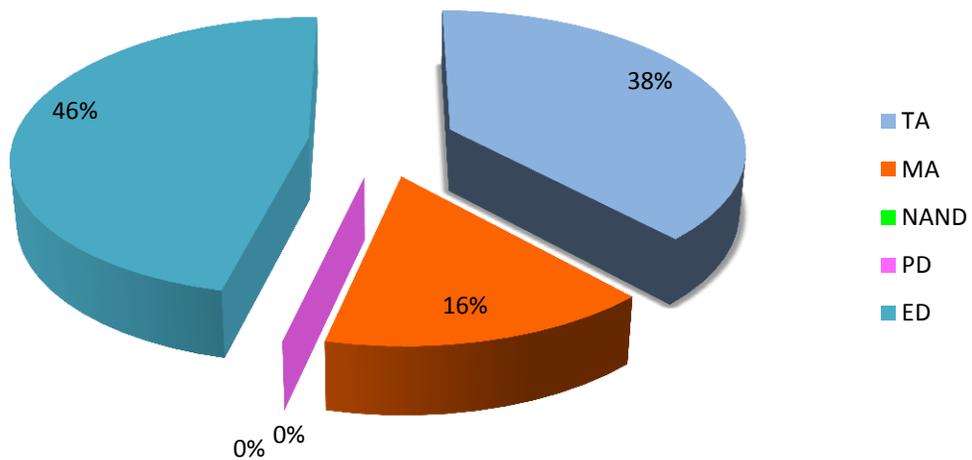


Gráfico 28. Medio ambiente laboral.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 40 y gráfico 29 muestra que el 38% de los entrevistados estuvo totalmente de acuerdo con que se cuenta con un medio ambiente laboral que aporta soluciones a los problemas del trabajo. El 16% estuvo en la misma tendencia estando medianamente de acuerdo. No obstante un significativo 46% estuvo en desacuerdo. La web *Emprende PME* (2011), reseña que el clima laboral no es otra cosa

el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

**Cuadro 40**  
**Plataforma tecnológica**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
29. La empresa posee una plataforma tecnológica acorde para la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento.	51	46	17	16	17	15	0	0	25	23
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

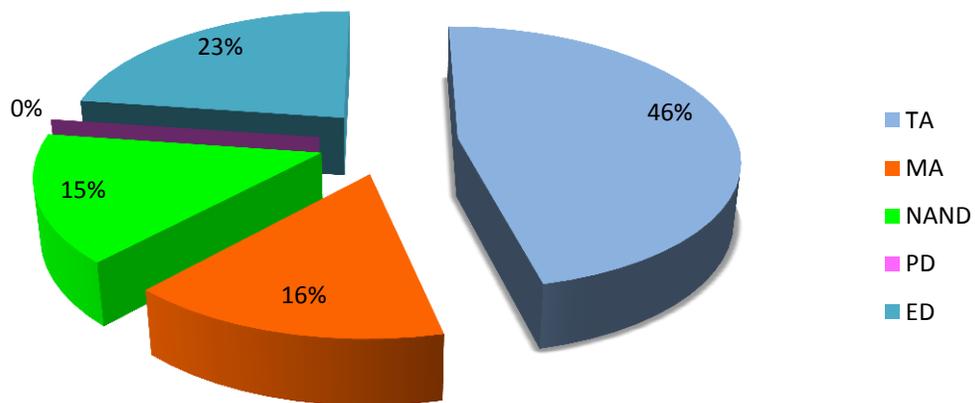


Gráfico 29. Plataforma tecnológica.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

En concordancia con el cuadro 42 y gráfico 31, la mayoría de los entrevistados representado por 46%, estuvieron totalmente de acuerdo en que la empresa posee una plataforma tecnológica acorde para la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento. A esta tendencia se suma un 16% que estuvo medianamente de acuerdo. Asimismo, el 15% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 23% estuvo en desacuerdo. Sin embargo, la tendencia indica que la empresa efectivamente posee la plataforma tecnológica para implementar un sistema de GC. Para corroborar lo evidenciado en el gráfico, se hizo una indagación directa en la empresa donde se pudo conocer que la misma está preparada tecnológicamente para hacer la implantación de dicho sistema.

**Cuadro 41**  
**Mejoramiento continuo**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
30. La organización posee un estricto programa de mejoramiento continuo para el personal que labora en ella.	68	62	0	0	17	15	0	0	25	23
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

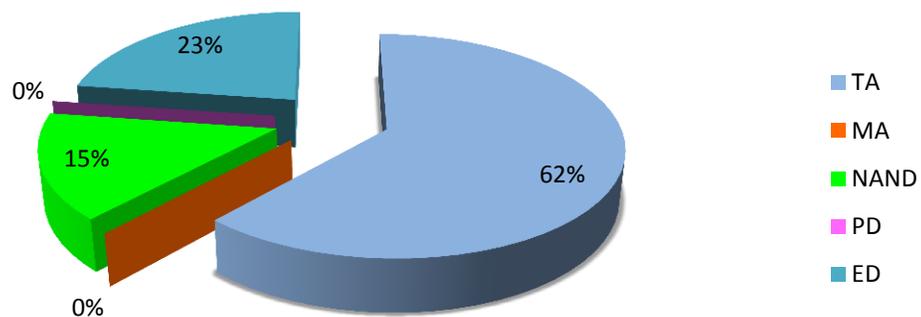


Gráfico 30. Mejoramiento continuo.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 43 y gráfico 32 demuestran que el 62% de los consultados estuvo totalmente de acuerdo en que la organización posee un estricto programa de mejoramiento técnico para el personal que labora en ella. No obstante, el 15% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 23% estuvo en desacuerdo. Para Harrington (1993), el Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

**Cuadro 42**  
**Evaluación de desempeño**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
31. La organización posee un estricto programa de evaluación de desempeño laboral para el personal que labora en ella.	101	92	0	0	9	8	0	0	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

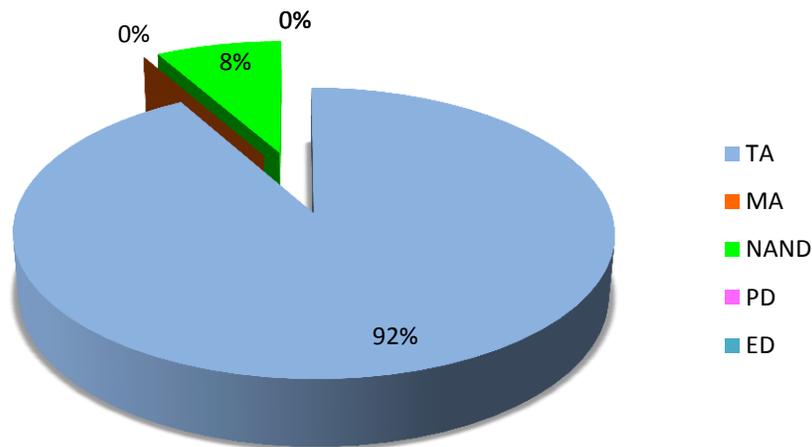


Gráfico 31. Evaluación de desempeño.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados arrojados por el cuadro 44 y gráfico 33 muestran de manera contundente con un 92% que los consultados estuvieron totalmente de acuerdo en que la organización posee un estricto programa de evaluación de desempeño laboral para el personal que labora en ella. Pese a que hubo un 8% que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto refleja la seriedad de la empresa en cuanto al seguimiento que realiza a sus trabajadores, puesto que la gran mayoría estuvo de acuerdo con el término estricto al referirse a la evaluación del desempeño.

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Recordemos que cualquier tipo de evaluación es de suma importancia en nuestra vida. Algunas veces evaluamos cómo nos desempeñamos frente a los compañeros, la familia, etc., y sacamos conclusiones que nos sirven para tratar de mejorar nuestras actitudes. Cuando somos evaluados en nuestro sitio de estudio o trabajo, nuestros superiores conocen qué y cómo estamos haciendo determinada labor, así mismo nosotros sabemos si nuestro esfuerzo es el indicado o si por el contrario debemos mejorar.

**Cuadro 43**  
**Evaluación de competencias**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32. La organización posee un estricto programa de evaluación de competencias para el personal que labora en ella.	105	95	0	0	5	5	0	0	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

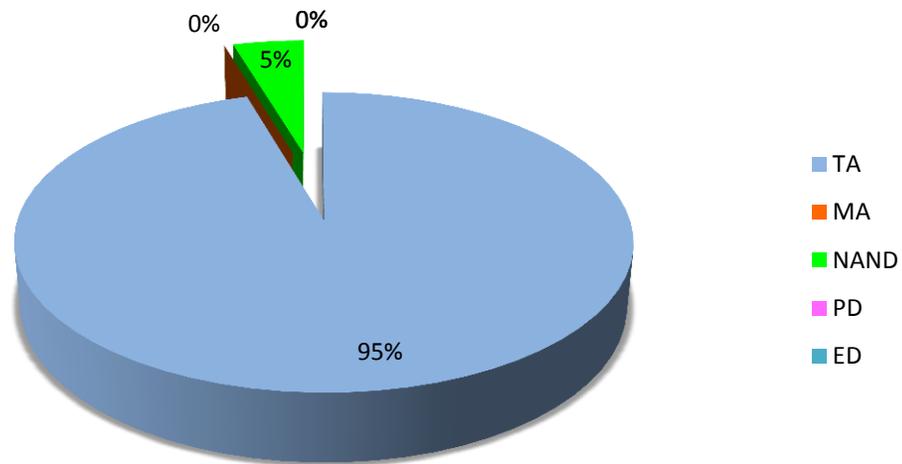


Gráfico 32. Evaluación de competencias.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

En los resultados del cuadro 45 y gráfico 34, es inevitable notar que la mayoría, representada por un alto 95% estuvo de acuerdo que la organización posee un estricto programa de evaluación de competencias para el personal que labora en ella. Sólo el 5% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. De modo que esta es la sensación que tienen los empleados respecto al tema de la evaluación de competencias. La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Según el MEN (2008), la Evaluación de Competencias valora "... la interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, etc.), conocimientos y habilidades, interiorizados en cada persona", que le permiten

abordar y solucionar situaciones concretas; "una competencia no es estática; por el contrario, ésta se construye, asimila y desarrolla con el aprendizaje y la práctica, llevando a una persona a que logre niveles de desempeño cada vez más altos.". (p.13).

**Cuadro 44**  
**Líderes de áreas**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
33. Los líderes de áreas y/o proyectos están dispuestos a compartir su conocimiento.	9	8	34	31	0	0	0	0	67	61
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

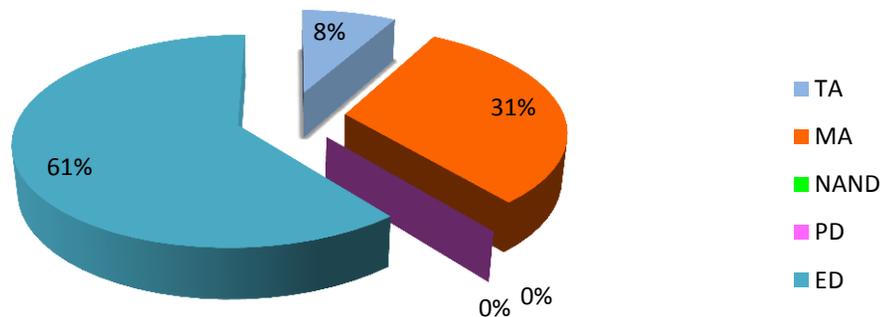


Gráfico 33. Líderes de área.

Fuente: Elaboración propia (2015)

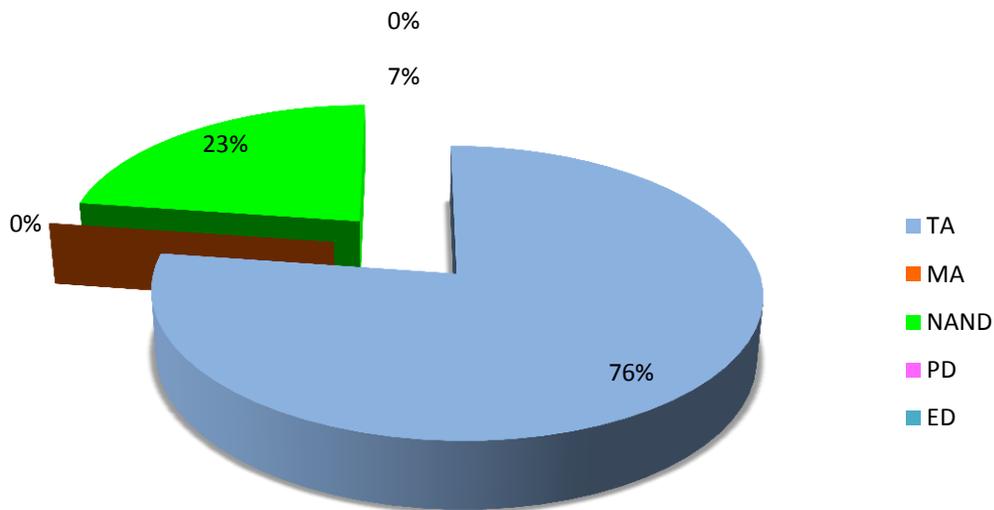
Los resultados proyectados por el cuadro 47 y gráfico 36 demuestran que la gran mayoría (61%), de los trabajadores están en desacuerdo con que los líderes de áreas y/o proyectos están dispuestos a compartir su conocimiento. Sin embargo hubo un 31% que estuvo medianamente de acuerdo y un solo un pequeño porcentaje (8%) estuvo totalmente de acuerdo. Estos números arriba descritos aseguran que realmente los empleados y trabajadores de la organización sienten que los líderes, lejos de compartir sus conocimientos, se los guardan para sí mismos.

El conocimiento es la única fuente segura de ventaja competitiva sostenible, el verdadero valor de las empresas no lo definen las inversiones que se realizan para la adquisición de equipos, herramientas y maquinarias innovadoras, sino el aprovechamiento y buen uso que los usuarios hagan de ellas.

**Cuadro 45**  
**Promoción de la GC**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
34. Se promueve la gestión del conocimiento solo en algunos niveles de la organización.	85	76	0	0	25	23	0	0	0	0
<b>Total (%)</b>					<b>100%</b>					

Fuente: Elaboración propia (2015)



**Gráfico 34. Promoción de la GC.**  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 49 y gráfico 38 demuestran que la mayoría de los consultados (76%), estuvo totalmente de acuerdo en que se promueve la gestión del conocimiento solo en

algunos niveles de la organización, entre tanto el 23% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este resultado, aunado al del cuadro anterior corroboran que sólo un pequeño grupo dentro de la empresa maneja lo referente a la gestión del conocimiento.

**Cuadro 46**  
**Generación de nuevos conocimientos**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35. Se utiliza la Gestión del Conocimiento para generar conocimientos nuevos.	17	16	17	16	8	7	17	15	51	46
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

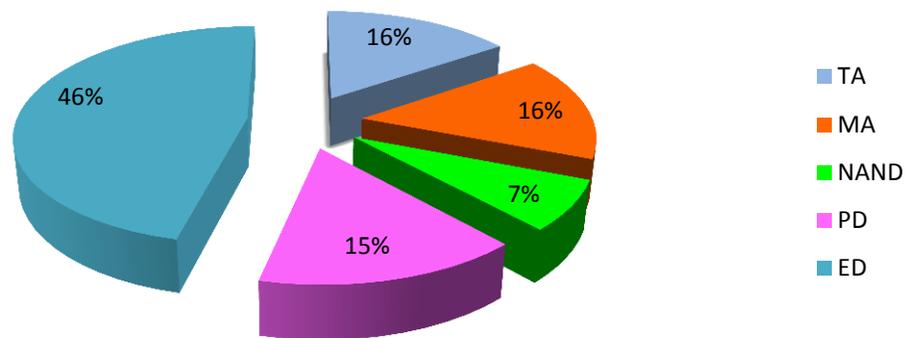


Gráfico 35. Generación de nuevos conocimientos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados del cuadro 51 y gráfico 40 muestran una diversidad de opiniones cuando se les preguntó si se utiliza la Gestión del Conocimiento para generar conocimientos nuevos. El 16% estuvo totalmente de acuerdo, en igual porcentaje se mantuvo la opción medianamente de acuerdo, el 7% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% estuvo parcialmente de acuerdo, mientras que el porcentaje mayor (46%) estuvo en desacuerdo. Si se suman los porcentajes de las tres últimas alternativas de respuestas, se tiene que la mayoría indicó que la gestión del conocimiento en realidad no se usa para generar nuevos conocimientos en la empresa.

La empresa aprende haciendo. Los trabajadores aprenden de la experiencia. Si la empresa es capaz de gestionar mejor el proceso de aprendizaje, puede superar las limitaciones impuestas por el concepto mismo de conocimiento tácito - puede aumentar su eficiencia. El aprendizaje en la organización va mucho más allá de la capacitación, y desarrollar estas estrategias de aprendizaje es uno de los aspectos más importantes de la GC.

**Cuadro 47**  
**Toma de decisiones**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
36. Se aprovecha la Gestión del Conocimiento para la toma de decisiones.	17	16	17	15	0	0	17	15	59	54
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

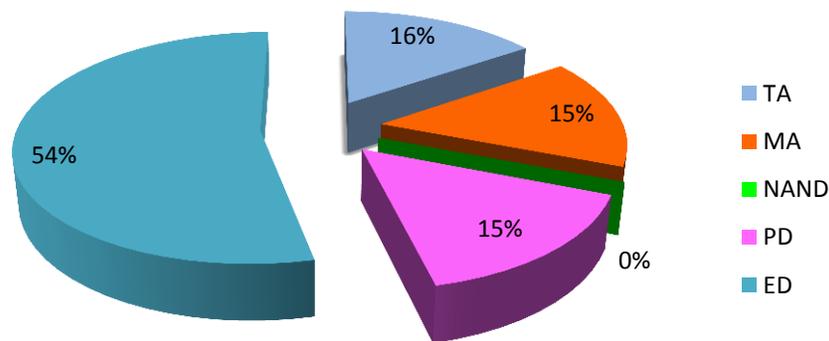


Gráfico 36. Toma de decisiones.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro y gráfico anterior señalan que el 16% estuvo totalmente de acuerdo en que se aprovecha la Gestión del Conocimiento para la toma de decisiones, a esta tendencia la apoya 15% que estuvo medianamente de acuerdo. Por otra parte, un 15%

estuvo parcialmente en desacuerdo mientras que un alto 54% estuvo en desacuerdo. La propensión sigue siendo la misma, inclinándose a que la gestión del conocimiento no se aprovecha en la organización para la toma de decisiones. (Cuadro 51 y Gráfico 41).

En términos básicos según Hellriegel, y Slocum (2004), es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente). La mayoría de las decisiones en el mundo real no sigue el modelo racional. Por ejemplo, la gente por lo común se contenta con encontrar una solución aceptable o razonable a su problema, más que la solución óptima. Así pues, los tomadores de decisiones en general hacen uso limitado de su creatividad. Las operaciones tienden a confinarse al terreno de la sintomatología del problema y al de la alternativa actual. En el ámbito organizacional, las mayorías de las decisiones significativas se realizan mediante el juicio, más que por un modelo prescriptivo definido.

**Cuadro 48**  
**Motivación al personal**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
37. Se estimula al personal para que aporte sus experiencias diarias por escrito para ser incluidas en el Sistema de Gestión del Conocimiento.	25	23	18	16	0	0	0	0	67	61
<b>Total (%)</b>					<b>100%</b>					

Fuente: Elaboración propia (2015)

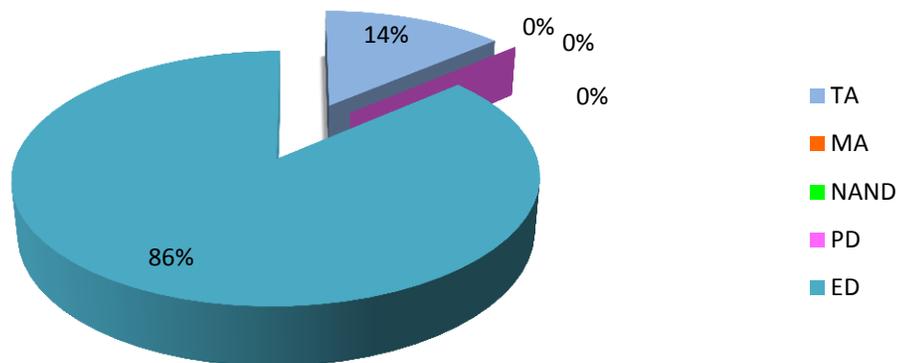


Gráfico 37. Motivación al personal.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados arrojados por el cuadro 54 y gráfico 43 son muy claros, cuando el 86% de los indagados no estuvieron de acuerdo en que se estimula al personal para que aporte sus experiencias diarias por escrito para ser incluidas en el Sistema de Gestión del Conocimiento y apenas un 14% estuvo totalmente de acuerdo. De hecho la transmisión de conocimientos es una actividad sistemática, planificada y permanente, que tiene como propósito preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo de la organización, mediante el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para su adaptación a las exigencias cambiantes del entorno. Gestión del conocimiento no es más que el intercambio de conocimientos entre los miembros de una misma organización, dicho intercambio debe realizarse de manera natural y formar parte del trabajo diario.

**Cuadro 49**  
**Sistema de calidad**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38. El sistema de calidad de la organización se utiliza en todas las áreas de trabajo de la misma.	25	23	0	0	0	0	9	8	76	69
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

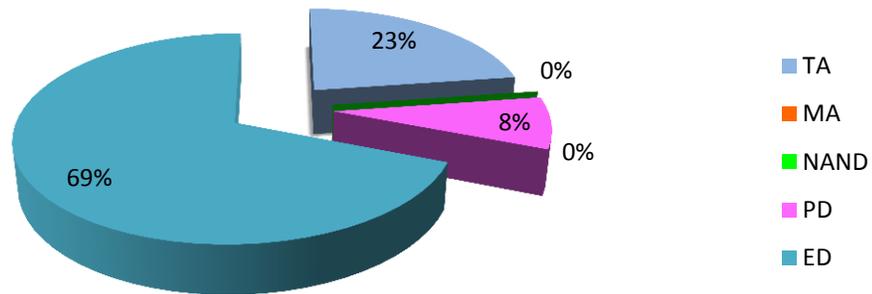


Gráfico 38. Sistema de calidad.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 55 y gráfico 44 demuestran que el 23% de los entrevistados estuvieron totalmente de acuerdo en que el sistema de calidad de la organización se utiliza en todas las áreas de trabajo de la misma. Un 8% estuvo parcialmente de acuerdo mientras que la mayoría, representada por el 69% estuvieron en desacuerdo. Esto indica que hay un gran número de trabajadores que se sienten excluidos en este aspecto. En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

**Cuadro 50**  
**Diseño de acuerdo a la necesidad**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
39. Los proyectos de Gestión del Conocimiento se diseñan de acuerdo al conocimiento que se quiere gestionar.	25	23	21	19	22	20	20	18	22	20
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

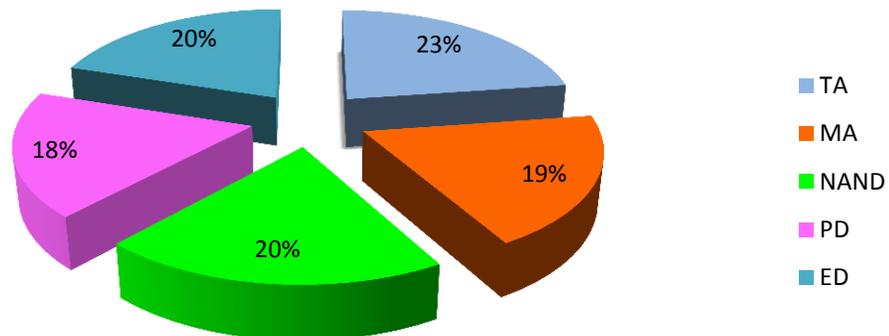


Gráfico 39. Diseño de acuerdo a la necesidad.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

En el cuadro y gráfico anterior, las opiniones estuvieron totalmente divididas, ya que al consultar acerca de si los proyectos de Gestión del Conocimiento se diseñan de acuerdo al conocimiento que se quiere gestionar, los resultados fueron fraccionados casi en partes iguales. El 23% estuvo totalmente de acuerdo, el 19% medianamente de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18% parcialmente de acuerdo y el 20% en desacuerdo. Esto nos indica que tal vez los empleados no conozcan el procedimiento que se emplean para diseñar un sistema de gestión del conocimiento y de allí la diversidad de las respuestas.

**Cuadro 51**  
**Departamento Organizacional**

Ítems	TA		MA		NAND		PD		ED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
40. Existe un departamento organizacional que se dedique exclusivamente a las funciones de Gestión del Conocimiento.	9	8	0	0	0	0	0	0	101	92
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>									

Fuente: Elaboración propia (2015)

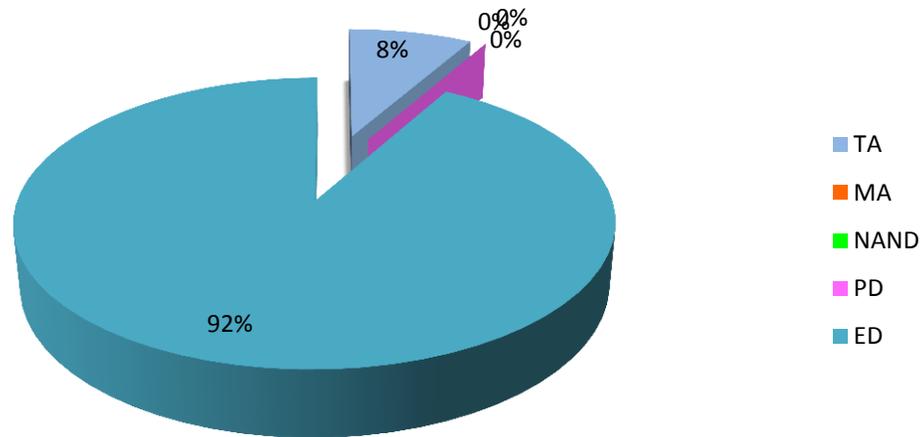


Gráfico 40. Departamento organizacional.  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados fueron contundentes en el cuadro 59 y gráfico 48, ya que el 92% estuvo en desacuerdo en que existe un departamento organizacional que se dedique exclusivamente a las funciones de Gestión del Conocimiento. Mientras que un 8% estuvo totalmente de acuerdo.

La autora de la investigación pudo conocer que, tal como se mantuvo la tendencia de las respuestas plasmadas anteriormente, no existe un departamento que se dedique exclusivamente a realizar las funciones de gestión de conocimiento. El departamento de recursos humanos es el encargado en esta organización de esta área, pero a su vez es el responsable de muchas otras actividades y tareas dentro de la empresa.

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta aplicada, se constató que la Gestión del conocimiento, en cuanto al aprendizaje organizacional necesita un nuevo enfoque en la gestión de la persona, no como recurso humano, sino como factor

imprescindible a la organización, ya que el empleado es el portador de un recurso muypreciado e invaluable: el conocimiento. Este crecimiento organizacional o aprendizaje debe estar dirigido hacia el factor humano primeramente, la cultura organizacional y la gestión de información. Por su parte, la implantación de un sistema de Gestión por Competencias es necesaria para la posterior implantación de la Gestión del Conocimiento. No se trata de un requisito entre otros, sino resulta imprescindible para cualquier aplicación no reduccionista de esta herramienta,

Además, la Gestión de Recursos Humanos orientada hacia el Aprendizaje Organizacional requiere de una transformación en su marcha hacia tratar el factor humano en el provecho del aprendizaje personal y organizacional, manifestado, especialmente, en la aplicación de la Gestión por Competencias y en una formación o aprendizaje persistente, reacomodando sus subsistemas o procesos en función de ampliar la Gestión del Conocimiento.

## CONCLUSIONES

La gestión de conocimiento está directamente relacionada con el desempeño laboral ya que fomenta actitudes positivas hacia éste, generando niveles más altos de satisfacción; es un elemento importante para el aprendizaje organizacional, la efectividad laboral y sin duda alguna, para el desempeño organizacional. La gestión de conocimiento debe ser una actividad planeada y sistematizada que permita la identificación, generación y transferencia de los conocimientos nuevos y los existentes. Una vez realizada la investigación y analizados los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos mediante un instrumento tipo encuesta, aplicado a directores, gerentes, jefes y coordinadores, pertenecientes al nivel estratégico que labora en las empresas estudiadas, se obtuvieron las conclusiones presentadas a continuación:

Con respecto al primer objetivo específico, diagnosticar la situación actual en cuanto a la Gestión del Conocimiento, como generador de valor en el Desempeño Laboral, el conocimiento es utilizado frecuentemente por el personal de las empresas consideradas, para resolver situaciones cotidianas relacionadas con el trabajo. Sin embargo, el personal coincide en la utilización en mayor medida del conocimiento tácito, lo cual influye altamente en el desempeño laboral.

Por otro lado, el segundo objetivo específico, determinar aquellos factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento, en relación a esto se determinó que aunque la empresa cuenta con sistemas de información, herramientas, manuales y procedimientos establecidos, los mismos no se aplican a cabalidad y muchos de ellos no son conocidos por los trabajadores. Cabe destacar que no se obtuvo un consenso contundente en las opiniones del personal acerca de este tópico en particular.

Con respecto al tercer objetivo específico, establecer la Gestión del Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Laboral, el personal de las empresas estudiadas considera como mayor obstáculo para la gestión del conocimiento la iniciativa individual o reducida dentro de la organización, lo cual se interpreta como que solo un grupo reducido impulsa la gestión del conocimiento, esto influye grandemente en el desempeño laboral y se hace necesaria la idea de que sumar gente a la teoría de que la cultura del conocimiento, genera valor a los recursos humanos dentro de la organización.

Finalmente, con respecto al objetivo general de la presente investigación, analizar la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones como generador de valor en el Desempeño Laboral, se puede concluir que la mayor fortaleza con que cuentan estas empresas en cuanto a la gestión de conocimiento es la presencia de normas y procedimientos, pero se deben incrementar los esfuerzos organizacionales para aumentar el nivel y principalmente orientarse hacia la optimización del desempeño laboral a través de la práctica diaria de la cultura del conocimiento. Aunado a esto las prácticas de gestión de conocimiento tienen un efecto significativo sobre los niveles de satisfacción y el desempeño laboral y están vinculadas positivamente con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Las concepciones sobre los Recursos Humanos han variado, sin embargo sin el individuo no hay organización posible, razón por la cual actualmente constituyen el recurso fundamental de las organizaciones, al ser portadores de conocimientos, capacidades, habilidades, entre otros que posibilitan a la organización ocupar una posición, ventajosa en el mercado, la gestión del conocimiento persigue, en todo momento, incrementar valor y propiciar el trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, entre otros, que generen una nueva cultura en la organización.

## RECOMENDACIONES

Partiendo de que la Gestión del Conocimiento, constituye un sistema de información en el cual se integran una serie de normas, procedimientos y acciones que regulan la trasmisión de los diferentes tipos de conocimiento en toda organización, como una forma de generar valor al desempeño laboral, en virtud de que permite colocar la información oportuna al alcance de todos en el momento preciso, proporciona además herramientas útiles sobre la organización en si, objetivos, metas, proyectos, información técnica, preguntas y respuestas adaptadas a cada cargo y nivel, con la finalidad de facilitar la resolución de problemas. Fomentando en el recurso humano desarrollar el esfuerzo necesario para la adquisición de nuevos conocimientos, ya que esto es vital para la optimización de su desempeño laboral, incentivando además la formación de relevo y creando equipos de trabajo altamente efectivos.

Las recomendaciones generadas a partir de los resultados de esta investigación, en función de impulsar la Gestión del Conocimiento como generador de valor, en el desempeño laboral de los recursos humanos en las empresas manufactureras del estado Aragua, se muestran a continuación:

- Promover los procesos de conversión del conocimiento, principalmente la socialización del conocimiento, para impulsar la transferencia de conocimiento de empleado a empleado y la exteriorización del conocimiento.
- Incrementar los esfuerzos realizados para la trasmisión del conocimiento, con la finalidad de minimizar la incidencia del conocimiento tácito, sin dejar de innovar, siempre en pro de optimizar el desempeño laboral de los recursos humanos.

- Alinear las necesidades de conocimiento con las estrategias de la organización con el propósito de identificar los conocimientos disponibles y los carentes que puedan afectar el desempeño laboral.
- Brindar espacios en los cuales a través de diferentes actividades, tales como foros, videos institucionales, entre otros, los trabajadores tengan la oportunidad de compartir el conocimiento.
- Fomentar la creación de una cultura del conocimiento en la organización.
- Comunicar a los empleados de forma clara la importancia organizacional de la gestión del conocimiento, motivando al empleado a sentirse parte fundamental de este proceso, en pro de su crecimiento laboral.
- Crear base de datos de conocimiento por cargo, en las cuales los trabajadores puedan acceder de acuerdo al puesto y/o nivel que ocupen en la organización.
- Crear el departamento de gestión del conocimiento y la figura de director de conocimiento dentro de la estructura organizacional.

Vincular la gestión del conocimiento directamente con el desempeño laboral, crea un clima seguro para que las personas compartan sus ideas y experiencias, la clave es “la información correcta en el lugar preciso en el momento indicado”, esto hará más fácil la actividad cotidiana del recurso humano, razón por la cual los mismos se preocuparán por la calidad y relevancia de la trasmisión del conocimiento y difusión de la información.

## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alavi, M. y Leidner D. (2002). Sistemas de Gestión del Conocimiento. Editorial Barnes, Stuart. España.
- Alles, Martha (2008). Diccionario de Comportamientos. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Alles, Martha (2012). Las 50 Herramientas de Recursos Humanos. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Admón de los Recursos Humanos. Mc Graw-Hill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de los Recursos Humanos. 8va. Edición. Mc Graw-Hill. México.
- Del Moral A., Pazos J., Rodríguez E., Rodríguez A. y Suarez S. (2007). Gestión del Conocimiento. Editorial Inter. Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. España.
- Enebral Fernández, J. (2008). La información en la economía del conocimiento. De Gerencia. Disp.: [http:// www.degerencia.com/tema/gerencia del conocimiento](http://www.degerencia.com/tema/gerencia%20del%20conocimiento). Consulta: 2010, Feb. 28.
- Evaluación de Competencias Laborales. Disponible:  
<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=921&tip=9>.  
Consulta: 2015, Febrero 20.
- Evaluación del Desempeño. Disponible en:  
<http://grupo3rrhhunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-iv-evaluacion-del-desempeno.html>. Consulta: 2015, Febrero 20.
- FORTEC, Formación y Tecnología Publicado el 13 febrero, 2013.  
Disponible: <http://www.formacionytecnologia.com/blog/el-trabajador-veterano-formador-en-el-puesto-de-trabajo-para-la-transferencia-de-conocimientos-clave-a-nuevos-empleados/>
- García, J. (2014). Toma de decisiones. Centro de psicología clínica. Madrid-España.

- Gates, B. Camino al futuro. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana; 1995. p. 20
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Pearson Educación de México, S.A. México.
- Hernández, P. (2000). La práctica de reuniones. Algunas consideraciones. Editorial MAC. Graw-Hill. México).
- Herrera, H. (2007). Recursos humanos, desarrollo organizacional, planificación estratégica, organización & métodos y reingeniería. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>
- Hidalgo A., Jimenez F y Feria V. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Ediciones Piramide, S.A.
- Hurtado, J. (2006). El Proyecto de Investigación. Cuarta edición. Sypal. Colombia.
- Koulopoulos, T y Frappaolo C. (2001). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento. 1ra. Edición. Edit. Mc Graw Hill Inter., S.A. Col.
- Matersson, M. y Nilsson K. (2008). Enseñando y Aprendiendo en escuelas de trabajo (Teaching Learning Business Schools) Edit. Gower Publishing Company USA
- Méndez, C. (2006). Metodología Guía Práctica para elaborar diseños de Investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Muñoz, B. y Riverola J. (2003). Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). La organización creadora del conocimiento. Disp.: <http://ve.vlex.com/vid/nonaka-ikujiro-takeuchi-hirotaka-org>. Cta.: Mar. 3
- Ordóñez de Pablos, P. (2000). Gestión del conocimiento y capital intelectual, las nuevas herramientas. Revista Nueva Economía (Revista en línea). Disponible: <http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/index.html>. Consulta: 2010, Feb. 26.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial FEDUPEL. Venezuela.

Que es la Evaluación 360. Disponible: <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-la-evaluacion-360o/>. Consulta: 2015, Febrero 20.

Restrepo, L., Hincapié, A. y Salazar, F. (2007). Identificación de estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial – Producción, transformación y conservación de carne y derivados cárnicos, en el área metropolitana centro-occidente. Revista Scientia Et técnica, vol. XIII, no. 34/mayo, pp. 373-378, ISSN 0122-1701.

Rico, D., Nudelman, S. (2014). Introducción a las ciencias sociales. Editorial McMillan Profesional. P. 15- 18.

Samaniego, V. (2002). Gestión del conocimiento y herramientas colaborativas. Ventajas que puede tener en la Gestión del Conocimiento. Universidad Técnica Particular de Loja La Universidad Católica de Loja.

Sammer, M. (2003). “An Illustrated Guide to Knowledge Management”. Wissensmanagement Forum. Granz. Austria.

Soto Barrera, Juan P. (2009). Una Arquitectura Multi-Agente y un Modelo de Confianza para Gestionar el Conocimiento en Comunidades de Practica. Repositorio Universitario Institucional de Recursos Abiertos España. Consulta: 2014, Sep. 26 Disp.:  
<http://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=12208>

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). (2008). “Modelos de Gestión del Conocimiento”. Clases electrónicas. Disponible: [www.exa.unicen.edu.ar](http://www.exa.unicen.edu.ar). Consulta: 2010, Enero 21.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES



La Morita, 28 de febrero del 2015

Yo, Berenice Blanco, venezolana, mayor de edad, mediante el presente escrito hago constar que he revisado detalladamente, con fines de validación el instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado: **“Gestión del Conocimiento en las Organizaciones: Generador de valor en el Desempeño Laboral de los recursos humanos que laboran en el Sector Manufacturero del Edo. Aragua”**, por consiguiente certifico la validación del instrumento al determinar la adecuada presentación, claridad de redacción, pertinencias de las variables e indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de la aplicación, de cada uno de los ítems que lo conforman, ya que se adecuan a los objetivos, están bien formulados y estos permiten la recolección de información necesaria para la investigación.

Constancia que se expide en la Morita, a los veintiocho días del mes de febrero del año Dos Quince.

Atentamente,

---

Dra. Berenice Blanco  
C.I. 4.368.061

## PRESENTACIÓN DEL VALIDADOR

Nombre y Apellido	
Cédula de Identidad	
Profesión	
Pregrado	Postgrado
Empresa en donde labora	
Ocupación	
Contacto	
Celular	Correo Electrónico

## **ANEXO B**

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES**

#### **Estimado Colaborador**

Reciba un cordial saludo y sirva este medio para solicitarle su valiosa contribución en responder el cuestionario anexo cuyo propósito es conocer su opinión y apreciación acerca de la Gestión del Conocimiento como generador de valor del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos, dentro de la organización donde labora.

Es importante mencionar que la información suministrada será analizada en forma confidencial y anónima, considerándola de alta relevancia al ser utilizada para la obtención de los resultados de la investigación.

Solamente se espera de usted, respuestas sinceras e identificadas con su actual desempeño.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se suscribe de usted.

Atentamente.

**Lcda. Lizzeth Alemán**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE POSTGRADO**  
**DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**

**INSTRUCCIONES**

A usted se le entrega un ejemplar debidamente elaborado sobre la base de la escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como:

- |                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 1. Totalmente de Acuerdo          | (TA) |
| 2. Medianamente de Acuerdo        | (MA) |
| 3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo | (NA) |
| 4. Parcialmente en Desacuerdo     | (PD) |
| 5. En Desacuerdo                  | (ED) |

Lea detenidamente el instrumento, en este se presentan una serie de preguntas. Responda con una equis (x) a la alternativa seleccionada y; por favor no deje ninguna sin respuesta. Se estima su mayor objetividad y sinceridad.

Agradeciendo su atención; de usted atentamente,

**Lcda. Lizzeth Alemán**

**Instrumento dirigido al Personal que labora en el Nivel Estratégico  
en las Empresas del Grupo Phoenix en el Edo. Aragua**

N°	Ítems	Alternativas de respuestas				
		TA	MA	NA	PD	ED
01	La empresa se preocupa por mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías en cuanto a maquinarias y/o sistemas de información.					
02	Para aprender el funcionamiento de una tecnología y/o herramienta nueva, se utiliza el conocimiento adquirido anteriormente con una herramienta similar.					
03	Ante una nueva herramienta, se forman teorías personales acerca de su funcionamiento					
04	Se permite resolver problemas cotidianos utilizando la innovación o sentido común.					
05	La empresa brinda espacios en los cuales se de la oportunidad de compartir ideas, experiencias y conocimientos dentro de la organización.					
06	Se realizan actividades laborales en las cuales los empleados de mayor antigüedad puedan realizar la transferencia de conocimientos a los nuevos ingresos.					
07	La transmisión de la información inherente al trabajo se lleva a cabo sin protocolos establecidos.					
08	Existe una transferencia de conocimiento informal en los miembros del equipo de trabajo.					
09	Se cuenta con formatos para registrar y publicar el conocimiento adquirido, tomando en cuenta la objetividad en los procesos y la aplicación del mismo.					
10	Existen manuales o publicaciones organizacionales que sirvan como referencia para el trabajo.					
11	Se aplica la experiencia en las actividades de trabajo cotidianas.					
12	Se resuelven problemas previa observación de situaciones similares.					
13	Las experiencias de trabajo adquiridas, diariamente o al culminar un proyecto, se registran por escrito.					
14	La empresa carece de programas para el mejoramiento del personal.					
15	La transferencia de conocimientos entre el personal se lleva a cabo de manera espontánea.					

16	El personal con más experiencia le imparte charlas técnicas, al de menor experiencia.					
17	Se consultan libros para solucionar problemas laborales.					
18	En la vida laboral, solo se aplica una parte de los conocimientos adquiridos en las diferentes casas de estudios.					
19	Existen manuales de procedimientos, acerca de las funciones y/o pasos a seguir para realizar cualquier actividad.					
20	En la empresa se revisan mejores prácticas para adaptarlas a las necesidades propias de la organización.					
21	Los procedimientos existentes dentro de la organización se utilizan como guía para actividades cotidianas.					
22	En la empresa se aplica el sistema de gestión de la calidad y mejores prácticas.					
23	Al cerrar un adiestramiento y/o proyecto, las experiencias se registran solo en la memoria del personal.					
24	En la empresa se realizan reuniones para discutir lecciones aprendidas de un adiestramiento y/o nuevo proyecto.					
25	Al tomar una decisión, se emiten juicios objetivos para deducir verdades a partir de hipótesis creadas y se informa de la misma a todos los involucrados.					
26	El personal recibe información adecuada acerca de la implementación de nuevas herramientas y su funcionamiento.					
27	Se evalúan, dentro de la organización, espacios en los cuales se puedan desarrollar los beneficios a obtener al implantar un Sistema de Gestión del Conocimiento					
28	Se cuenta con un medio ambiente laboral que aporte soluciones a los problemas del trabajo.					
29	La empresa posee una plataforma tecnológica acorde para la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento.					
30	La organización posee un estricto programa de mejoramiento continuo para el personal que labora en ella.					
31	La organización posee un estricto programa de evaluación de desempeño laboral para el personal que labora en ella.					

32	La organización posee un estricto programa de evaluación de competencias para el personal que labora en ella.					
33	Los líderes de áreas y/o proyectos están dispuestos a compartir su conocimiento.					
34	Se promueve la gestión del conocimiento solo en algunos niveles de la organización.					
35	Se utiliza la Gestión del Conocimiento para generar conocimientos nuevos.					
36	Se aprovecha la Gestión del Conocimiento para la toma de decisiones.					
37	Se estimula al personal para que aporte sus experiencias diarias por escrito para ser incluidas en el Sistema de Gestión del Conocimiento.					
38	El sistema de calidad de la organización se utiliza en todas las áreas de trabajo de la misma.					
39	Los proyectos de Gestión del Conocimiento se diseñan de acuerdo al conocimiento que se quiere gestionar.					
40	Existe un departamento organizacional que se dedique exclusivamente a las funciones de Gestión del Conocimiento.					

## **ANEXO C**

### **PRUEBA PILOTO**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES**

#### **Estimado Colaborador**

Reciba un cordial saludo y sirva este medio para solicitarle su valiosa contribución en responder el cuestionario anexo cuyo propósito es conocer su opinión y apreciación acerca de la Gestión del Conocimiento dentro de la organización donde labora.

Es importante mencionar que la información suministrada será analizada en forma confidencial y anónima, considerándola de alta relevancia al ser utilizada para la obtención de los resultados de la investigación.

Solamente se espera de usted, respuestas sinceras e identificadas con su actual desempeño.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se suscribe de usted.

Atentamente.

**Lcda. Lizzeth Alemán**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE POSTGRADO**  
**DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**

**INSTRUCCIONES**

A usted se le entrega un ejemplar debidamente elaborado sobre la base de la escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como:

- |                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 1. Totalmente de Acuerdo          | (TA) |
| 2. Medianamente de Acuerdo        | (MA) |
| 3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo | (NA) |
| 4. Parcialmente en Desacuerdo     | (PD) |
| 5. En Desacuerdo                  | (ED) |

Lea detenidamente el instrumento, en este se presentan una serie de preguntas. Responda con una equis (x) a la alternativa seleccionada y; por favor no deje ninguna sin respuesta. Se estima su mayor objetividad y sinceridad.

Agradeciendo su atención; de usted atentamente,

**Lcda. Lizzeth Alemán**

**Instrumento dirigido al Personal que labora en la Empresa**  
**Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA SACA). División Higiénicos**

N°	Ítems	Alternativas de respuestas				
		TA	MA	NA	PD	ED
01	La empresa se preocupa por mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías en cuanto a maquinarias y/o sistemas de información.					
02	Para aprender el funcionamiento de una tecnología y/o herramienta nueva, se utiliza el conocimiento adquirido anteriormente con una herramienta similar.					
03	Ante una nueva herramienta, se forman teorías personales acerca de su funcionamiento					
04	Se permite resolver problemas cotidianos utilizando la innovación o sentido común.					
05	La empresa brinda espacios en los cuales se de la oportunidad de compartir ideas, experiencias y conocimientos dentro de la organización.					
06	Se realizan actividades laborales en las cuales los empleados de mayor antigüedad puedan realizar la transferencia de conocimientos a los nuevos ingresos.					
07	La transmisión de la información inherente al trabajo se lleva a cabo sin protocolos establecidos.					
08	Existe una transferencia de conocimiento informal en los miembros del equipo de trabajo.					
09	Se cuenta con formatos para registrar y publicar el conocimiento adquirido, tomando en cuenta la objetividad en los procesos y la aplicación del mismo.					
10	Existen manuales o publicaciones organizacionales que sirvan como referencia para el trabajo.					
11	Se aplica la experiencia en las actividades de trabajo cotidianas.					
12	Se resuelven problemas previa observación de situaciones similares.					
13	Las experiencias de trabajo adquiridas, diariamente o al culminar un proyecto, se registran por escrito.					
14	La empresa carece de programas para el mejoramiento técnico del personal.					
15	La transferencia de conocimientos entre el personal se lleva a cabo de manera espontánea.					

N°	Ítems	Alternativas de respuestas				
		TA	MA	NA	PD	ED
16	El personal con más experiencia le imparte adiestramiento, al de menor experiencia.					
17	Se consultan libros para solucionar problemas laborales.					
18	En la vida laboral, solo se aplica una parte de los conocimientos adquiridos en las diferentes casas de estudios.					
19	Existen manuales de procedimientos, acerca de las funciones y/o pasos a seguir para realizar cualquier actividad.					
20	En la empresa se revisan mejores prácticas para adaptarlas a las necesidades propias de la organización.					
21	Los procedimientos existentes dentro de la organización se utilizan como guía para actividades cotidianas.					
22	En la empresa se aplica el sistema de gestión de la calidad y mejores prácticas.					
23	Al cerrar un adiestramiento y/o proyecto, las experiencias se registran solo en la memoria del personal.					
24	En la empresa se realizan reuniones para discutir lecciones aprendidas de un adiestramiento y/o nuevo proyecto.					
25	Al tomar una decisión, se emiten juicios objetivos para deducir verdades a partir de hipótesis creadas y se informa de la misma a todos los involucrados.					
26	El personal recibe información adecuada acerca de la implementación de nuevas herramientas y su funcionamiento.					
27	La empresa desarrolla herramientas de Gestión del Conocimiento acordes a cada departamento.					
28	Se evalúan, dentro de la organización, espacios en los cuales se puedan desarrollar los beneficios de un Sistema de Gestión del Conocimiento					
29	Se cuenta con un medio ambiente laboral que aporte soluciones a los problemas del trabajo.					
30	La empresa realiza pruebas para medir la efectividad de la Gestión del Conocimiento.					
31	La empresa posee una plataforma tecnológica acorde para un Sistema de Gestión del Conocimiento.					

Nº	Ítems	Alternativas de respuestas				
		TA	MA	NA	PD	ED
32	La organización posee un estricto programa de mejoramiento continuo para el personal que labora en ella.					
33	La organización posee un estricto programa de evaluación de desempeño laboral para el personal que labora en ella.					
34	La organización posee un estricto programa de evaluación de competencias para el personal que labora en ella.					
35	El personal directivo, gerencial y supervisorio participa activamente en la Gestión del Conocimiento.					
36	Los líderes de áreas y/o proyectos están dispuestos a compartir su conocimiento.					
37	Las iniciativas de la Gestión del Conocimiento se originan en una minoría.					
38	Se promueve la gestión del conocimiento solo en algunos niveles de la organización.					
39	Las decisiones referentes a la Gestión del Conocimiento se originan en una iniciativa individual.					
40	Se utiliza la Gestión del Conocimiento para generar conocimientos nuevos.					
41	Se aprovecha la Gestión del Conocimiento para la toma de decisiones.					
42	La organización promueve la Gestión del Conocimiento, como práctica organizacional.					
43	Se estimula al personal para que aporte sus experiencias diarias por escrito para ser incluidas en el Sistema de Gestión del Conocimiento.					
44	El sistema de calidad de la organización se utiliza en todas las áreas de trabajo de la misma.					
45	El personal recibe información acerca de las iniciativas de Gestión del Conocimiento emprendidas por la empresa					
46	Los proyectos de Gestión del Conocimiento se diseñan de acuerdo al conocimiento que se quiere gestionar.					
47	Se utiliza la Intranet y las carteleras para gestionar conocimiento.					
48	Existe un departamento organizacional que se dedique exclusivamente a las funciones de Gestión del Conocimiento.					

## ANEXO D

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	
1	sujetos / ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
2		1	8	5	5	8	9	8	1	5	4	5	7	1	8	8	4	5	2	6	2	5	4	7	8	9	5	3	5	2	2	5	4	5	2	5	1	7	8	9	2	2	201
3		2	4	5	6	5	5	5	4	6	7	7	8	5	5	1	4	5	6	3	2	1	4	8	8	7	4	5	6	3	2	1	4	7	8	6	5	8	7	4	1	2	194
4		3	5	4	2	6	8	6	7	2	8	6	3	1	6	1	4	2	5	8	9	6	3	2	1	4	5	8	7	8	9	6	3	2	5	8	7	4	1	2	2	5	191
5		4	5	6	4	2	1	4	8	6	5	2	2	2	3	1	2	5	4	7	8	9	6	3	2	5	4	1	5	8	5	9	6	5	8	5	2	4	3	3	5	2	177
6		5	6	3	1	1	4	5	5	9	2	1	5	3	5	1	4	5	2	3	9	8	7	4	5	2	3	6	5	4	1	2	3	6	9	8	7	4	5	6	3	2	174
7		6	3	2	2	1	5	8	9	8	3	8	4	6	2	1	4	7	8	5	6	5	5	2	3	1	4	7	8	9	6	3	6	5	2	1	4	5	1	5	2	8	184
8		7	2	8	5	2	6	9	2	7	6	4	1	9	5	1	8	9	6	3	2	5	5	4	7	8	5	4	1	2	3	6	6	5	8	9	5	5	5	2	3	9	249
9		8	4	7	7	8	8	6	1	5	4	5	2	7	1	9	5	2	5	4	7	8	9	6	3	2	5	4	1	2	3	6	5	2	1	4	5	2	5	2	5	8	185
10		9	7	4	8	7	5	2	4	4	1	6	8	1	5	8	5	8	7	4	6	9	3	2	1	4	5	6	9	8	5	2	3	6	5	4	1	2	3	6	5	2	191
11		10	1	1	5	8	7	8	3	1	2	9	2	1	7	2	2	5	8	9	6	3	5	4	7	1	2	5	8	9	4	1	3	6	7	8	9	9	5	2	3	1	189
12	PROMEDIO	5	3	5	8	8	8	2	3	3	7	5	1	8	5	3	5	5	8	4	4	5	6	8	5	4	4	6	6	4	4	4	5	6	6	5	5	9	4,1	3,1	4,1	103	
13																																											
14		9,7																																									

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right)$$

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad.

k = Numero de ítems.

$\sum si^2$  = Varianza del Instrumento.

$st^2$  = Varianza de la Suma de los ítems.

$$\alpha = \frac{40}{40-1} \left( 1 - \frac{9,7}{103,0} \right)$$

$$\alpha = 1,02(1 - 0,094)$$

$$\alpha = 0,92$$