

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO  
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
ESTADO COJEDES**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN EL  
TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE AHORRO DE LA  
GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES**

**Autora: Silvia Brito  
Tutora: MSc. Susana Quintero**

**San Carlos Julio 2023**

Universidad Nacional Experimental

**de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**La Universidad que Siembra**

Vicerrectorado de infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa Estudios Avanzados  
Maestría en Administración,  
Mención: Gerencia General

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN EL TALENTO  
HUMANO DE LA CAJA DE AHORRO DE LA GOBERNACIÓN  
DEL ESTADO COJEDES**

*Requisito para optar al grado de Magister Scientiarum*

*en Administración Mención Gerencia General*

Autora: Silvia Margarita Brito Galíndez

C.I: V- 10.096.716

Tutora: Susana M. Quintero A.

San Carlos, junio de 2023

## APROBACIÓN DE LA TUTORA

Yo, **Susana M. Quintero A.**, cédula de identidad N° **6.780.247**, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado **Gestión del Conocimiento y su efecto en el Talento Humano de la Caja de Ahorro de la Gobernación del Estado Cojedes**, presentado por la ciudadana **Silvia Margarita Brito Galíndez**, titular de la cedula de identidad N° 10.096.716 para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico, que he leído el trabajo y considero, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado que se le designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 10 días del mes de mayo del año 2023

**Susana María Quintero Abdón**



---

Firma de Aprobación de la Tutora



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES



**PRESAV**  
PROGRAMA DE  
ESTUDIOS AVANZADOS  
COJEDES-UNELLEZ

**ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN EL TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE AHORRO DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de identidad

**SILVIA MARGARITA BRITO GALÍNDEZ C.I.V- 10096716**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: miércoles 12 de julio de 2023, a las: 10:00 am. se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUESE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: miércoles 26 de julio de 2023. Hora: 10:00 a.m., Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los doce (12) días de julio de 2023.

1.- Jurado Coordinador (a)

MSc. Jackson Álvarez

C.I. 15486587 (UNELLEZ);

2.- Jurado Principal

MSc. Isdalis Navarro

C.I.V-15.627.964(UNELLEZ);

4.- Jurado Suplente

MSc. Eliana Liberto

C.I. V-17.888.994 (UNELLEZ);

3.- Jurado Principal

MSc. Susana Quintero

C.I.V-6.780.247 (Tutor-Externa);

5.- Jurado Suplente

MSc. Naillet Hernández

C.I. V- 10.328.539 (UNELLEZ).



Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello

Presav.vipi

Presav.vipi

Presav.vipi



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES



**PRESAV**  
PROGRAMA DE  
ESTUDIOS AVANZADOS  
COJEDES-UNELLEZ

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN EL TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE AHORRO DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**SILVIA MARGARITA BRITO GALÍNDEZ C.I.V- 10096716**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en administración, mención Gerencia General**, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **miércoles 26 de julio de 2023** a las 11:30 Am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 12:00 pm.

1.- **Jurado Coordinador (a)**

MSc Jackson Álvarez

C.I.V-15486957 (UNELLEZ);

2.- **Jurado Principal**

MSc. Isdalís Navarro

C.I.V-15.627.964(UNELLEZ);

4.- **Jurado Suplente**

MSc. Eliana Liberto

C.I: V-17.888.994 (UNELLEZ);

3.- **Jurado Principal**

MSc. Susana Quintero

C.I.V-6.780.247(Tutor-Externa);

5.- **Jurado Suplente**

MSc. Nailé Hernández

C.I.V-10328539(UNELLEZ).

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

## AGRADECIMIENTO

Infinito agradecimiento a un **Dios** omnipotente y presente siempre en mi vida, que tuvo la sabiduría de colocar en mi camino oportunidades valiosas y personas de luz, con una energía especial para motivarme a seguir adelante y alcanzar esta meta que me tracé.

Mi total agradecimiento para quien supo guiar e incentivar me con mucha empatía, el final de este camino que emprendí con muchas dudas, Gracias Dra. **Susana Quintero**, por ese carisma tan único y genuino, por su positivismo y la buena vibra que transmite.

A mis amados hermanos **Iván, Maribel, Lourdes, Ana y Elena**, los que siempre entendieron cuando en un compartir estaba ausente, que me animaron a seguir hasta el final, a mis amigas y a todas esas personas especiales que de una u otra forma siempre tuvieron una palabra de apoyo y motivación para no desistir de mi meta.

Gracias a los **Directivos, Amigos y Compañeros de Trabajo de Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes “CADEGECO”**, por permitirme llevar a cabo este estudio y demostrar que tienen un valioso y talentoso recurso humano.

A un excelente equipo de estudios, que significaron un apoyo incondicional, de quienes me nutrí y me hicieron crecer en muchos aspectos, a quienes les guardo respeto, afecto, amistad y agradecimiento **Alicia Villegas, Jessica Gutiérrez y María de Jesús Sandoval**.

A mi constancia y perseverancia, que lucharon con mucho ahínco, las veces que quise darme por vencida...

*Gracias totales.....*

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo mi corazón el fruto de este esfuerzo, de este logro, *A Mis Tres Hermosos Ángeles*, que me acompañan y me guían desde el cielo, sé que están muy orgullosos de verme alcanzar una meta más en mi vida.....

*Siempre en mi corazón....*

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: El Problema</b>	
1.1 Problema de la investigación.....	4
1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	8
1.3 Objetivos de la investigación.....	12
1.4 Hipótesis de la investigación.....	12
1.5 Justificación y línea de investigación.....	13
<b>CAPÍTULO II: Marco Teórico</b>	
2.1 Estado del arte .....	17
2.2 Elementos bioéticos de la investigación.....	19
2.3 Antecedentes de investigaciones previas.....	20
2.4 Antecedentes legales.....	24
2.5 Bases teóricas referenciales.....	26
2.6 Operacionalización de las variables.....	54
<b>CAPÍTULO III. Marco Metodológico</b>	
3.1 Descripción del modelo .....	57
3.2 Tipo de investigación.....	58
3.3 Diseño de la investigación .....	59
3.4 Población y muestra.....	59
3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.6 Técnicas de análisis de datos.....	60
3.7 Confiabilidad y validez de los instrumentos.....	61
<b>CAPÍTULO IV. Resultados y Discusión</b>	
4.1 Análisis de datos, Resultados y discusión.....	63



## **CAPITULO V. Propuesta**

Modelo de Gestión del Conocimiento y su efecto en la Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes.

5.1 Propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	80
5.2 Justificación del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	84
5.3 Factibilidad del Modelo de Gestión del Conocimiento .....	85
5.4 Objetivos de las estrategias gerenciales.....	86
5.4.1 Objetivo General.....	86
5.4.1 Objetivos Específicos.....	87
5.5 Actividades del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	87
5.6 Fundamentación del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	88
5.7 Fases del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	88
<b>CAPÍTULO VI</b>	
6.1 Conclusiones.....	94
6.2 Recomendaciones.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXO A Instrumento de Recolección de Datos.....	113
ANEXO B Validación Juicio de Expertos.....	115
ANEXO C Matriz de Confiabilidad Alfa de Cronbach.....	119
ANEXO D Evidencias fotográficas.....	121

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

1.	Tabla 1 Gestión del Conocimiento Conceptualización y Enfoques...	18
2.	Tabla 2 Conceptualización del Conocimiento.....	28
3	Tabla 3 Clasificación del Conocimiento.....	31
4	Tabla 4 Tipos de Conocimiento.....	32
5.	Tabla 5 Formas de encontrar el Conocimiento.....	34
6.	Tabla 6 Conversión del Conocimiento en la Organización.....	36
7.	Tabla 7 Clasificación de los modelos de Gestión del Conocimiento..	38
8.	Tabla 8 Operacionalización de Variables.....	56
9.	Tabla 9 Distribución de la Población.....	60
10.	Tabla 10 Ponderación.....	61
11.	Tabla 11 Ítem 1 Indicador: Estrategias Gerenciales.....	64
12.	Tabla 12 Ítem 2 Indicador: Normativas.....	65
13.	Tabla 13 Ítem 3 Indicador: Interpretación de la Información.....	66
14.	Tabla 14 Ítem 4 Indicador: Capital Intelectual.....	67
15.	Tabla 15 Ítem 5 Indicador: Comunicación Asertiva.....	68
16.	Tabla 16 Ítem 6 Indicador: Trabajo en equipo.....	69
17.	Tabla 17 Ítem 7 Indicador: Toma de Decisiones.....	70
18.	Tabla 18 Ítem 8 Indicador: Procesos de Adiestramiento.....	71
19.	Tabla 19 Ítem 9 Indicador: Compromiso con el Conocimiento.....	72
20.	Tabla 20 Ítem 10 Indicador: Competencias.....	73
21.	Tabla 21 Ítem 11 Indicador: Evaluación.....	74
22.	Tabla 22 Ítem 12 Indicador: Motivación.....	75
23.	Tabla 23 Ítem 13 Indicador: Eficiencia.....	76
24.	Tabla 24 Ítem 14 Indicador: Eficacia.....	77
25.	Tabla 25 Ítem 15 Indicador: Habilidad.....	78
26.	Tabla 26 Ítem 16 Indicador: Capacitación.....	79

## **LISTA DE FIGURAS**

### **FIGURAS**

1.	Figura 1 Matriz FODA CADEGECO.....	39
2.	Figura 2 Enfoque Conceptual del Capital Intelectual.....	43
3.	Figura 3 Ciclo de Gestión del Conocimiento de Wiig.....	82

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN.  
MENCIÓN. GERENCIA GENERAL**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN EL TALENTO  
HUMANO DE LA CAJA DE AHORRO DE LA GOBERNACIÓN DEL  
ESTADO COJEDES**

**AUTORA:** Silvia M. Brito G..

**TUTORA:** Susana M. Quintero A.

**AÑO:** 2023

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación surge como una necesidad de relacionar la Gestión del Conocimiento y la Evaluación del Desempeño, teniendo como objetivo general, presentar un Modelo de Gestión del Conocimiento y su efecto en la Evaluación del Desempeño del Talento Humano en la Caja de Ahorro de empleados de la Gobernación del estado Cojedes. A nivel organizacional, el conocimiento representa la herramienta más efectiva para alcanzar una ventaja competitiva, cuya aplicación es efectiva para el buen desempeño de las actividades, y es donde radica su verdadero valor. Basado en ello se llevó a cabo un estudio de tipo documental, bajo la modalidad de proyecto factible, de campo y no experimental, sustentado en los aportes teóricos de especialistas como Nonaka y Takeuchi, Barragán y Chiavenato entre otros, así como la revisión de antecedentes relacionados con el tema. Se escogió un número estratégico de personas que formaron parte de la investigación, aportando información específica y de gran valor para el estudio. Dicha información se recabó, mediante la observación, entrevistas y encuestas orales, a través de un cuestionario tipo Escala de Likert, validado por tres (3) expertos, al cual se aplicó una prueba piloto para determinar la confiabilidad.

**Palabras Claves:** *Gestión del Conocimiento, Evaluación del Desempeño*

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN.  
MENCIÓN. GERENCIA GENERAL**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN EL TALENTO  
HUMANO DE LA CAJA DE AHORRO DE LA GOBERNACIÓN DEL  
ESTADO COJEDES**

**AUTORA:** Silvia M. Brito G..

**TUTORA:** Susana M. Quintero A.

**AÑO:** 2023

**ABSTRACT**

The present research work arises as a need to relate Knowledge Management and Performance Evaluation, with the general objective of presenting a Knowledge Management Model and its effect on the Evaluation of Human Talent Performance in the Caja de Ahorro de employees of the Cojedes state government. At the organizational level, knowledge represents the most effective tool to achieve a competitive advantage, whose application is effective for the good performance of activities, and is where its true value lies. Based on this, a documentary-type study was carried out, under the modality of a feasible, field and non-experimental project, supported by the theoretical contributions of specialists such as Nonaka and Takeuchi, Barragán and Chiavenato, among others, as well as the background review. Related to the topic. A strategic number of people was chosen to take part in the research, providing specific and highly valuable information for the study. Said information was collected through observation, interviews and oral surveys, through a Likert Scale type questionnaire, validated by three (3) experts, to which a pilot test was applied to determine reliability.

**Keywords:** *Knowledge Management, Performance Evaluation*

## INTRODUCCIÓN

En un vertiginoso mundo globalizado, la principal finalidad empresarial es buscar a toda costa incrementar su rentabilidad, cuyo propósito es mantener su actividad productiva y comercial; sin embargo, en el escenario actual esto no es suficiente para alcanzar sus objetivos financieros y tener un nivel de competencia idóneo que haga la diferencia. Sin duda alguna lo que ha venido adquiriendo mayor relevancia con el pasar de los años, es la gestión del conocimiento, que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2003:6) sugiere que “la gestión de conocimientos es parte de una empresa exitosa, creativa, innovadora y productiva”, entendiéndose con esto, que aplicar este tipo de prácticas, efectivamente incrementa los niveles de productividad y rentabilidad en una organización.

Indudablemente que en la actualidad, el principal activo en las organizaciones se basa en la sabiduría, pues es algo elemental e inherente al ser humano; por naturaleza las personas se distinguen por esa necesidad de descubrir y conocer lo que le rodea, una constante búsqueda de entender y aprender del contexto en el que se desenvuelve, con la firme disposición de lograr mayor adaptabilidad y convivencia. A través de la historia, distintas teorías y apreciaciones buscan descifrar como esas habilidades y aprendizajes pueden servir de herramienta, tanto para el hombre como para el mundo empresarial, enfocados hacia la productividad y desarrollo; siendo objeto de estudio de filósofos y teóricos, que desde distintos campos y enfoques, han descubierto la forma en que ese conocimiento individual, puede ser fomentado en beneficio de un colectivo.

Naturalmente con el tiempo han venido nuevos descubrimientos y reformas en cuanto a la forma de concebirlo, administrarlo y ponerlo en práctica, dentro del área gerencial y comercial. En base a ello, (Pérez-Montoro, 2008:64), deduce que la gestión de conocimiento en la organización, “se entiende como la disciplina que se encarga del estudio del diseño y la implementación de sistemas, cuyo principal objetivo es convertir todo ese conocimiento en valor para la organización”. Lo que

significa que es un modo de administrar todos aquellos procedimientos y técnicas inherentes a la empresa, teniendo como propósito determinar, obtener, expandir, concentrar y compartir, esos saberes que son innatos en cada individuo, con el fin de alcanzar de manera efectiva los objetivos organizacionales, así como su rentabilidad.

Básicamente, lo que se conoce como la era del conocimiento, ha tenido cambios bastante significativos y fundamentales en las organizaciones; y existen teorías acerca de la gestión de esas ilustraciones, también llamado aprendizaje organizacional, capital intelectual o activo intangible, donde finalmente se le da un verdadero significado y valor, a esa herramienta que representa el activo más valioso que posee toda entidad. En relación con esto último, la presente investigación tiene por objeto analizar la Gestión del Conocimiento y como este incide en la Evaluación del desempeño, que permita valorar la efectividad y productividad dentro de la organización, para lo cual se llevará a cabo un estudio en la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes (CADEGECO).

Así pues, basado en los objetivos planteados, se realizará una investigación documental, recopilando información directamente desde su ambiente natural, de fuentes activas, basado en un diseño no experimental, cuyo universo y población lo conformarán los trabajadores de CADEGECO, y estará estructurado conforme a lo siguiente: Capítulo I, en este se describe el problema de investigación, contextualización epistemológica y bioética de la investigación, igualmente la hipótesis de la investigación, su justificación y línea de investigación. El Capítulo II contenido del marco teórico, en el cual se presenta el estado del arte, los elementos bioéticos de la investigación, antecedentes de investigaciones previas, antecedentes legales, bases teóricas referenciales y la operacionalización de las variables.

Así mismo en el Capítulo III se detalla el modelo, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra objeto de este estudio, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, la técnica para el análisis de los datos obtenidos, la confiabilidad y validez de los instrumentos, finalmente la bibliografía que servirá de

soporte a la presente investigación. En el Capítulo IV se presentan el Análisis de los datos obtenidos una vez aplicado el Instrumento, en este caso una encuesta que consta de 16 Ítems y su discusión. Seguido el Capítulo V que es la presentación de la Propuesta, la cual tiene por Título: Modelo de Gestión del Conocimiento y su efecto en la Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes. En este apartado se detalla todo lo relacionado a la Propuesta para un Modelo de Gestión acorde para aplicar en dicha institución, así como también los factores que facilitarían dicha aplicación.

Finalizando con el Capítulo VI con las Conclusiones y Recomendaciones a la Institución, basado en el estudio de investigación realizado. Para culminar se despliega la Bibliografía que sirvió de apoyo a la investigación, los autores, leyes y Bases Teóricas que lo complementan, Posteriormente los anexos correspondientes que forman parte de la normativa de esta casa de estudios como son el Instrumento de Recolección de Datos (Anexo A), Validación de Juicio de Expertos (Anexo B), Matriz de Confiabilidad Alpha de Cronbach (Anexo C) y Evidencias Fotográficas (Anexo D).



# **CAPÍTULO I**

## **El Problema**

### **1.1 Problema Investigación**

La dinámica empresarial en un mundo globalizado y en permanente cambio, exige la definición de estrategias que le permita a las organizaciones, mantenerse activas en un mercado volátil y desafiante, en el que la gestión de los recursos que posee y la formación del talento humano, representa una ventaja competitiva; siempre y cuando estas destrezas vayan acordes con las nuevas exigencias, a fin de mantener la capacidad de equipararse, en condiciones de eficiencia y eficacia. El aprendizaje implica la adquisición de conocimientos por parte de un individuo porque “es la naturaleza del conocimiento que cambia rápidamente y que las certezas de hoy se convierten en los absurdos de mañana” (Drucker, 1999:121). En concordancia, la historia nos señala, que las personas van empleando diferentes formas de aprendizaje, que les permita trabajar eficientemente en todas las áreas.

El capital humano es mucho más que un recurso, y su administración como ciencia busca optimizar la manera en que colaboran en el logro de los objetivos de la organización; siendo una tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad, que desde el pasado y ahora en el presente, será siempre ese afán de búsqueda de conocimientos, que demanda la gestión de los trabajadores. En efecto, a escala mundial se han realizados diversos estudios sobre este tipo de manejo y cómo repercute de manera eficaz en el buen desempeño de los colaboradores. De hecho, la globalización del mercado hoy en día, confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano o el capital humano, como el factor decisivo en la capacidad y el talento; cuya ventaja competitiva empresarial a futuro, no radicará en sus recursos materiales, energéticos, financieros, o tecnológicos; si no en el nivel de formación y gestión del intelecto de cada individuo.

En este sentido, el desarrollo de los procesos y las nuevas perspectivas que garanticen una buena gerencia, han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional; donde los modelos más resaltantes, son la gestión estratégica y prospectiva, por procesos, gestión del talento, gestión del conocimiento y la gestión por competencias. En este orden de ideas, (Chiavenato, 2002:6), afirma que “La gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. La administración del capital intelectual busca garantizar un desarrollo exitoso de los procesos.

Ciertamente la gerencia del talento se concibe como todas aquellas actividades y procesos que refuerzan la reciprocidad, información y experiencia de una institución o de un grupo de expertos, con el objetivo de optimizar la utilidad de la entidad y los alcances de las proyecciones. Significa entonces que, desde una visión institucional, la conducción se apoya en que la capacidad del talento humano, guarda una estrecha relación con los procedimientos de rentabilidad eficaces y eficientes, de manera que la administración no solo alcanza lo que por naturaleza persigue, sino que conquista saberes y experiencias que apoyan e impulsan el razonamiento de sus subordinados; todo esto como una nueva alternativa de cambio empresarial.

Teniendo esto en cuenta, este tipo de gerencia consiste en administrar los activos intangibles que generan valor para la empresa, el capital humano, el aprendizaje organizacional, la información, a través de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios. Por otra parte, el trabajador debe reconocer el aprendizaje como un proceso necesario para mejorar su desempeño laboral, que según (Chiavenato, 2007: 236), “el desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones”. Evidentemente consiste en el rendimiento de cada colaborador, de

acuerdo a las actividades que realiza, los objetivos y resultados alcanzados, su capacidad de desarrollo y contribución para con la empresa.

En base a lo anterior, a las diversas teorías y autores que por años se han dedicado a la investigación del manejo del talento humano y todo lo que ello implica, este estudio propone, presentar un Modelo de Gestión del Conocimiento y su efecto en el Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes (CADEGECO), basado en las observaciones y problemáticas halladas a través de entrevistas informales, donde se aprecia que no existen estrategias administrativas en cuanto a gerenciar el capital intelectual, prevalece una falta de visión táctica, liderazgo, motivación y proyección hacia la productividad, que generan desinterés en las actividades cotidianas.

Igualmente, se observa que no se incentiva al talento humano en lo que respecta a la generación de nuevos conocimientos, un adiestramiento que permita el mejor desempeño de sus funciones, ya que algunos procesos lo van aprendiendo a medida que lo ejecutan, no existiendo un manual o instructivo a seguir, incluso se hace de manera rutinaria como se ha venido haciendo según lo aprendido. Se percibe un desinterés para la capacitación en otras actividades y algunos empleados con más años dentro de la institución y con mayores conocimientos, son celosos de la información que manejan y la experiencia acumulada durante años, limitando o anulando la transmisión de esos conocimientos que permitirían la formación de nuevos colaboradores o el mejoramiento de esas técnicas o procesos administrativos.

En particular, es oportuno considerar que dicha institución a pesar de manejar recursos acordes a su perfil, estos provienen del aporte patronal y las retenciones efectuadas a los trabajadores dependientes de la Gobernación del estado Cojedes, siendo una institución sin fines de lucro, cuyo objetivo es incentivar el ahorro, solo obtiene el 1% de interés sobre los préstamos otorgados, lo cual debe ser reinvertido en beneficios y servicios a brindar a sus asociados, limitando así la disposición de recursos para proyectos de adiestramiento y capacitación, así como la dotación de

insumos, equipos y herramientas tecnológicas que permitan el dinamismo y eficiencia de los procesos, así como incentivar el eficiente desarrollo de las actividades laborales.

En particular, y tomando en cuenta que el mayor activo que tiene una entidad es el conocimiento que posee su talento humano, este debe ser conducido de manera que pueda servir de herramienta y valor agregado, en la efectividad y eficiencia de las actividades diarias; dada la importancia de que el conjunto de habilidades y capacidades en general, son el elemento que les permite competir y alcanzar un nivel de desarrollo óptimo. En efecto el saber no puede existir independientemente de las personas, puesto que son estos los que generan ideas a través de la creatividad e innovación, deduciendo así que gestionar estos conocimientos propios o adquiridos, propician un aprendizaje organizacional efectivo, de acuerdo a las normativas, políticas y cultura de la empresa.

De igual forma, muchas corporaciones a menudo no tienen sistematizado el conocimiento que poseen, por lo que se pierde la oportunidad de aprovecharlo adecuadamente. En base a ello y para obtener respuestas precisas que faciliten la efectiva gestión del capital social y la transmisión de esos saberes, en los diferentes niveles de la organización en estudio, apuntando a fomentar en el personal el desempeño en sus actividades y el logro de los objetivos, innovación como recurso de crecimiento personal y profesional, donde se requiere analizar la gestión del conocimiento y su efecto en el talento humano, de cómo este puede incidir en el cumplimiento de sus labores; por lo que sería necesario plantear las siguientes interrogantes:

¿Cómo diagnosticar las debilidades y fortalezas de la Gestión del Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes?

¿Para qué analizar el actual desempeño laboral de los trabajadores de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes?

¿Cuál sería el Modelo de Gestión del Capital Intelectual y del Conocimiento ideal para la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes?

¿Qué evaluación será la idónea en la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento en la Evaluación del Desempeño en la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes?

## **1.2 Contextualización Epistemológica y Bioética de la Investigación**

### **1.2.1 Contextualización Epistemológica**

En primer lugar, resulta significativo poder adoptar una perspectiva epistémica de un área tan destacada como es el conocimiento, tomando en cuenta su relativa relación con el ser humano, la filosofía y el quehacer científico. En cuanto al enfoque cognitivo, inicialmente se debe precisar lo que significa conocer y el conocimiento en sí; siendo un verbo de acción, conocer significa tener una noción de algo, poseer un discernimiento muy sagaz y una vasta experiencia con relación a un tópico, procedimiento o técnica. Respecto al conocimiento, este no es más que el acto de conocer, implica la capacidad de un individuo de comprender de manera razonable, el entorno, las formas y relación de las cosas, una experiencia diferente de razonar y aprender.

En este punto, es oportuno señalar, que “convergen dos ámbitos epistemológicos relativos al origen del conocimiento; una perspectiva objetivista, donde se parte que el conocimiento puede ser un recurso físico tangible de la organización” (Hislop, 2005), y otra perspectiva basada en que “el conocimiento es esencialmente personal e inmerso en las prácticas individuales y organizacionales” (Stenmark, 2001). Sin embargo, un elemento fundamental en toda la teoría de la gestión del conocimiento la proporcionó Peter Senge con la publicación del libro *La Quinta Disciplina* (1992); quien dedujo que el aprendizaje de la organización debe ser más diligente que el de sus más cercanos competidores; porque si se logra alcanzar un nivel de instrucción; sin embargo, el ritmo con el que lo hacen es lo que marcará la diferencia.

En definitiva, la organización inteligente es aquella capaz de fijar objetivos y metas implicando a toda la entidad en el logro; siendo capaces de crear conocimientos y usarlos para atender sus necesidades y las que le imponga el entorno, impulsando así su desarrollo; lo que no debe entenderse como el cúmulo de inteligencia de sus individuos. Asimismo, las organizaciones que aprenden, son aquellas donde las personas incrementan continuamente su capacidad de alcanzar los objetivos propuestos, y el aprendizaje se obtiene de manera conjunta.

No obstante, a pesar de que no se aprecia directamente, el conocimiento llega a través de formular constantemente interrogantes que van surgiendo de manera espontánea, desarrollando y procesando ideas que se manifiestan en la mente. En este sentido, basado en el análisis y encuentros formales, se busca apreciar el grado de preparación y conocimientos del personal administrativo de la organización objeto de este estudio, los talentos adquiridos de forma original, de acuerdo a la naturaleza y razón de ser de la empresa, la iniciativa propia, la forma en que buscan llevar un orden y organización de los procesos propios del área, cómo documentar, manejar y procesar la información, de qué forma logran llevar a cabo la planificación.

De igual forma, se busca precisar de qué manera la gerencia incentiva y gestiona las iniciativas, la experiencia, habilidades y destrezas de cada uno de sus colaboradores en el logro de los planes; teniendo como elemento fundamental, determinar que las actividades propias del presente estudio, se lleven a cabo en el marco de la honestidad, tolerancia y respeto, resguardando la integridad y seguridad de los participantes.

### **1.2.2 Bioética de la Investigación**

En este aspecto, definir Bioética es hablar sobre la conducta humana y su sostenibilidad, es decir, la capacidad que tiene la sociedad de utilizar sus recursos de forma consciente y responsable. Su significado tiene un origen griego, donde bios significa "vida" y ethos expresa "ética". "La ética es la reflexión del propio modelo de vida –acciones, comportamientos, actos– en donde la razón tiene un papel importante

en la toma de decisiones para comprender, justificar y argumentar” (Betancur, 2016:109). De forma más sencilla, se puede decir que es una conducta atribuida a las ciencias de la vida y de la salud; nace como resultado de las disyuntivas, generadas por el acelerado desarrollo del conocimiento científico y práctico en diversos campos de la medicina y la biología, así como la determinación de los daños provocados al entorno ambiental.

En relación a ello, es oportuno resaltar la importancia que reviste la figura de un gerente dentro de la organización, que no solo lleve a cabo las múltiples funciones administrativas, sino que de acuerdo a lo planteado por (Vélez, et al. 2019:58): “El líder desarrolla la habilidad de observar la destreza diferencial de cada individuo, esa multiplicidad (no homogeneidad) de los individuos, es lo que hace magnánimo y fuerte al equipo”. Por lo cual como líder debe coordinar, con la debida libertad, que los trabajadores hagan efectivo su trabajo, adaptándose a la personalidad de cada individuo. Al respecto, (Senge, 2004:475) señala: “El verdadero liderazgo consiste en ampliar la oportunidad de que todos piensen. Hay que aplicar lo que le dicen a uno a crear juntos nuevos enfoques”. Siendo así el administrador una influencia e inspiración que logra la transformación individual y grupal, representando una coyuntura y una virtud para toda la organización.

Por otro lado, asevera (Saavedra, 2013:9): “El trabajo en equipo es la sinergia de los talentos; sumando los esfuerzos individuales se multiplican los resultados”, en virtud a esto, es vital un dominio personal, donde cada gerente se represente así mismo, según su imagen, con la facultad de tomar decisiones de acuerdo a la realidad presente, asumiendo una actuación adecuada para el proceso de aprendizaje. Cabe mencionar que la dirección es una labor grupal, que incluye comparaciones desiguales, conocidas por los grupos de interés, y admitida por los participantes, lo que permite al gerente en un plan sistémico, visualizar las actividades con todas sus implicaciones, involucrando todas las partes que intervienen.

En este contexto, la ética ha creado una visión refrescante del liderazgo, que incentiva a los gerentes y empresarios a que encuentren nuevas formas de hacer negocios. Las empresas son entidades creadas y dirigidas por personas, por lo que el recurso humano es quien marca el tono ético, especialmente para aquellos con responsabilidades y posiciones más altas. Muchas investigaciones han demostrado que estos directivos son piezas claves para la ética corporativa, y que influye de manera significativa en el comportamiento moralista de los colaboradores. Por lo tanto, el estilo de liderazgo es respaldado muy aparte de las virtudes de quien los dirige, y la ética es esencial ya que los negocios están fundamentados en la confianza, el respeto y la responsabilidad, no es solo un compromiso de los individuos sino de la organización.

Por las consideraciones anteriores, el presente estudio atendiendo a los principios de la bioética, busca llevar a cabo la investigación con el propósito de contribuir en el área educativa, laboral y científica, guardando el respeto a las normativas institucionales, morales y civiles, la ética profesional del investigador, el cual busca descubrir, analizar y relacionar, la importancia del conocimiento y su gestión dentro de la organización, el valor trascendental del saber y la experiencia adquirida de sus colaboradores con la productividad, así como su incidencia en el desempeño laboral a todos los niveles. En la investigación prevalecerá los valores éticos y morales antes, durante y una vez concluido el estudio, valorar y proteger la información confiada, así como respetar las opiniones y conclusiones de los entrevistados, demostrar la confiabilidad en los datos obtenidos, así como mostrar la sinceridad de los resultados.

De allí que el deber formal de la investigación aplica los principios de la bioética, al método y actividades del estudio, a fin de afianzar una buena práctica, integridad y particularidad de la creación científica. La labor de investigador como futuro maestro en gerencia, busca determinar la forma en que una adecuada gestión del talento humano, la debida preparación y adiestramiento, así como administrar todo el cúmulo de conocimientos y experiencias obtenidos con el pasar del tiempo, logran adecuar, reforzar y mejorar los procedimientos y técnicas que permitan optimizar los procesos



administrativos, facilitando la toma de decisiones, en pro de la productividad organizacional y una mayor motivación en el desarrollo de las actividades.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Presentar un Modelo de Gestión del Conocimiento y su efecto en la Evaluación del Desempeño del Talento Humano en la Caja de Ahorro de empleados de la Gobernación del estado Cojedes.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Conocimiento en la Evaluación del Desempeño de los trabajadores en la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes mediante una matriz FODA.

Analizar la Gestión del Conocimiento de los trabajadores en relación a su desempeño laboral en la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes.

Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes.

### **1.4 Hipótesis de la Investigación**

#### **1.4.1 Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y su efecto en la Evaluación del Desempeño del Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes

### **1.4.2 Hipótesis Específicas**

Existe una relación estrecha entre las estrategias gerenciales y la gestión del conocimiento del Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes

Existe una relación específica entre la planificación estratégica y la gerencia de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes

Existe una reciprocidad entre la comunicación asertiva y la evaluación del desempeño del Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes

Existe una relatividad entre la motivación y el Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes

## **1.5 Justificación y línea de la Investigación**

### **1.5.1 Justificación de la Investigación**

Fundamentalmente, se precisa con exactitud, que la actualización hacia las nuevas tecnologías y la modernización de maquinarias y equipos, representan un factor determinante para una organización exitosa; pero esto debe ir acompañado de un adiestramiento del talento humano respecto a estos nuevos instrumentos de trabajo, que permitan romper los esquemas que limitan el buen desempeño de las actividades, y que afecta directamente el desarrollo de la organización. Basado en ello, esta investigación se fundamenta en el aporte de nuevas herramientas para apalancar la gestión del conocimiento de una manera más acertada y exitosa, a fin de propiciar un ambiente idóneo para la interrelación del capital humano y su entorno.

Es evidente entonces, que la gestión del conocimiento agrega o crea valor, mediante la dinamización de los talentos, de la experiencia adquirida dentro y fuera de la organización, y el adecuado manejo de técnicas y herramientas concretas, que permitan disponer de ese talento, frente a cualquier eventualidad o para aportar

soluciones. En efecto, su justificación social basada en la Gestión del Conocimiento, admite la generación y aplicación de esas sapiencias de una forma más asertiva, motivando el adiestramiento de nuevo personal, la formación de valores y trabajo en equipo, que permitan un aprendizaje tecnológico más práctico, robusteciendo la capacidad laboral y desarrollando equipos de alto desempeño, para enfrentar un mercado moderno y cambiante. Los logros de la presente investigación, impulsarán la administración de las experiencias, y contribuirán en el área académica, científica y de recursos humanos, en la manera de gerenciar el talento humano y el capital intelectual.

### **1.5.2 Línea de la Investigación**

La presente investigación está enmarcada en el Área Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ, Maestría en Administración Mención Gerencia General, y tiene como Línea de Investigación Gestión del Conocimiento, esto como una contribución a C.A.D.E.G.E.CO.

### **1.6 Reseña Histórica de C.A.D.E.G.E.CO.**

Fue en 1987 cuando un grupo de empleados de la gobernación del estado Cojedes, decidieron impulsar ideas para el establecimiento de una institución destinada a fomentar el ahorro en San Carlos Estado Cojedes. Esta no fue una idea que surgió de un día para otro, fue el resultado de muchos años de estudio y observación, la creación de la Caja de Ahorros de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes **C.A.D.E.G.E.CO.**, se encuentra regida por un estatuto y a lo largo de su evolución, nuevas modalidades crediticias se implantan y desarrollan; es así como comienzan a aplicarse los créditos controlados, los préstamos, entre otras modalidades. A pesar de este mayor número de responsabilidades, nunca dejó de lado su objetivo central: promover el ahorro.

La Caja de Ahorros de los Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes es una asociación civil sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, su función principal es la de promover el ahorro, garantizando a sus asociados la satisfacción de necesidades de índole económico y social. También fortalecer las alternativas en servicios financieros para los trabajadores y sus familias, mediante la administración profesional, eficiente y honesta de los recursos que les ha sido confiado, para contribuir así a elevar su nivel de vida.

### **1.6.1 Misión**

Esta institución tiene como Misión, establecer y fomentar el ahorro sistemático y estimular la formación de hábitos de economía y previsión social. Procurar, en la medida de sus posibilidades económicas, procurar mejor calidad de vida para sus asociados; y a tal fin, promover programas socio económico cultural y deportivo para ello. Procurar otorgar a sus asociados facilidades de crédito, a un interés razonable, para fines de financiamiento, consumo e inversiones, de acuerdo con las formalidades pautadas por el estatuto.

### **1.6.2 Visión**

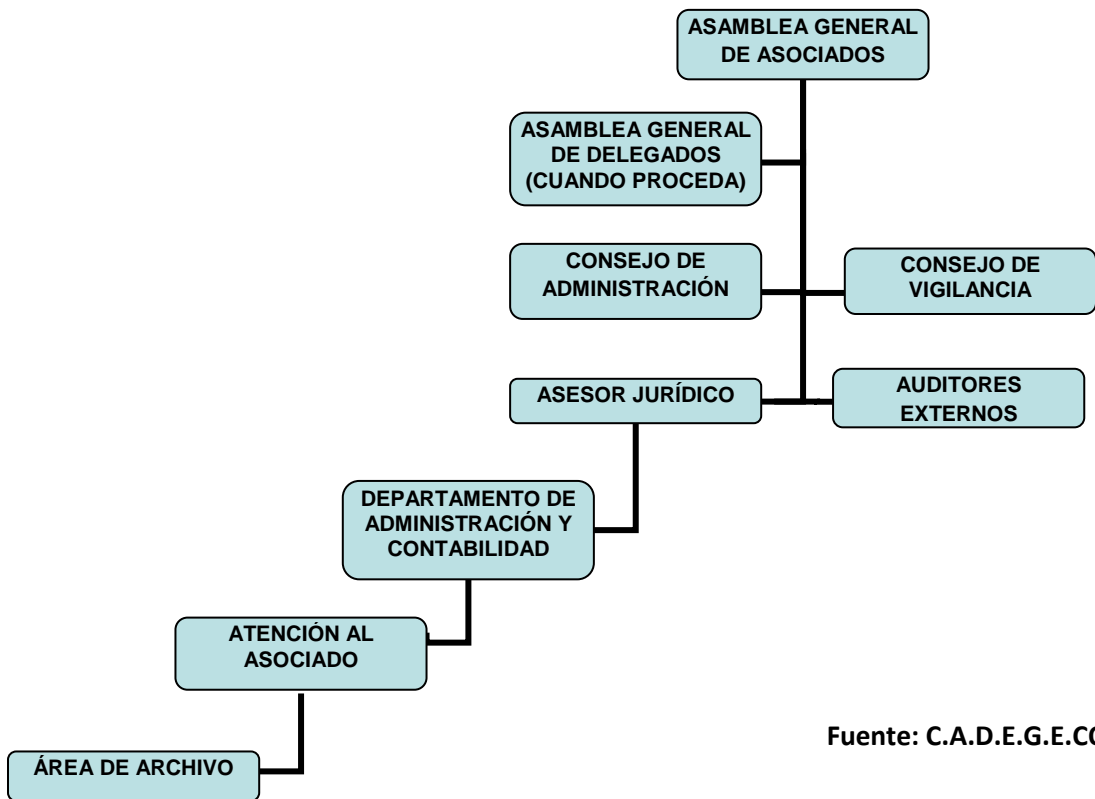
Así mismo, su Misión es alcanzar una administración eficiente que les garantice a los socios el bienestar y el confort que proporciona el tener una seguridad social enmarcada en la concesión de créditos para la adquisición de vehículos, línea blanca, otros paquetes recreacionales y excelentes planes de salud. Crear procesos de excelencia que le permita a la caja de ahorro convertirse en un instrumento capaz de ser emulada como líder dentro de la seguridad social de los empleados.

Respecto a la Visión, se proyecta como una Asociación de Ahorros y Préstamos con una operación transparente, confiable y eficiente, dedicada a satisfacer las necesidades financieras de los Empleados de la Gobernación del estado Cojedes y sus familias. Ofrecer la más amplia y adecuada gama de productos de captación y colocación, buscando siempre la innovación para estar a la vanguardia. Coadyuvar o

contribuir al desarrollo integral de los socios mediante promociones en préstamos de línea blanca, equipos móviles, vehículos, viviendas, entre otros, liderizando el proceso y perfeccionamiento de los recursos humanos requeridos.

Todo esto, con el propósito de proyectar una imagen de futuro, con una gran gama de alternativas para los socios y de esta manera servir de guía a otras cajas y fondos de ahorros, de igual forma procurar la innovación, eficiencia, responsabilidad y seguridad para con los socios de esta Asociación. En los últimos años y pese a la crítica situación económica venezolana, esta institución se ha reinventado, aplicando mecanismos y programas que contribuyan a seguir siendo un soporte y auxilio económico para sus asociados

### Estructura Organizacional C.A.D.E.G.E.CO.



Fuente: C.A.D.E.G.E.CO.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Estado del arte**

Dada la importancia del estado del arte, (Galeano y Vélez, 2002:1) establecen que el estado del arte “es una investigación documental sobre la cual se recupera y trasciende reflexivamente el conocimiento acumulado sobre determinado objeto de estudio”. Este proporciona al investigador un juicio decisivo, respecto a las tesis existentes sobre un tema en particular, incluso lo que no ha sido estudiado, formando un patrón para no redundar en información. En este mismo sentido, se pueden idear los medios para que los investigadores logren fortalecer los conocimientos, enfatizar que de este estado del arte resultan nuevas tesis y complicaciones a la investigación, por lo que resulta fundamental, en las primeras etapas del estudio.

Al respecto, un enunciado comúnmente admitido, fue propuesto por (Nonaka y Takeuchi, 1995), en la que definen la Gestión del Conocimiento como “la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas”. La tarea de formalizar el conocimiento, se manifiesta como un ámbito de investigación y una destreza institucional, que admite hacer frente a estos desafíos; no obstante, su naciente revelación, incluso las tesis y publicaciones científicas, son muy complejos en sus argumentos. Por ello, las organizaciones enfrentan su mayor desafío hoy en día, cuando buscan convertir ese conocimiento individual, en conocimiento institucional, y al mismo tiempo generar una cultura organizacional de apoyo, con el fin de facilitar el proceso que permita desarrollar el acervo intelectual de la empresa.

En este orden de ideas, diversos autores han elaborado distintos modelos de gestión del conocimiento, tal como se aprecia en la Tabla 1; cuya categorización muestra sus inclinaciones, identificando distintos niveles y en base a ello, cómo se pueden agrupar estos modelos de gestión del saber.

**Tabla 1**

## Gestión del Conocimiento: conceptualización y enfoques

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque</b>
Nonaka y Takeuchi (1995)	Competencia que tiene una organización de generar y difundir nuevos conocimientos a todo nivel e integrarlos en bienes, servicios y técnicas.	Organizacional-Económico
Sveiby (2000)	Habilidad de valor con el patrimonio inmaterial de una organización.	Económico
Bueno (2000)	Facultad de planificación, coordinación y control de la afluencia de conocimientos que se originan en la empresa, relacionado con las operaciones y con su entorno, a objeto de establecer competencias básicas	Organizacional
Rodríguez (2006)	Un conjunto ordenado de procesos (identidad y persuasión del talento; procesos, desarrollo, intercambio y uso del conocimiento) alineados en el objetivo de impulsar la organización y el capital humano, generando ventajas competitivas.	Organizacional-Económico
Wiig (2007)	Ámbito combinado que se nutre muchas áreas, permitiendo el desarrollo de acciones en diferentes áreas y niveles dentro de la una organización.	Organizacional
Flores-Urbáez y Peña-Cedillo (2008)	Desarrollo organizacional enfocado en la creación de una cultura participativa, para concebir, aprovechar y evaluar el conocimiento, con el fin de aplicarlo a toda la organización y lograr su rentabilidad y capacidad de medirse en cuanto a desarrollo, bienes y servicios, donde las grandes decisiones la posicionen en un nivel relevante dentro de un entorno cambiante.	Organizacional-Económico
Daft (2010)	Constante empeño en descubrir e instaurar los saberes de la organización, afianzando e intercambiando los conocimientos, logrando que esas prácticas y experiencias sean la base de las actividades organizacionales.	Organizacional
Geisler y Wickramasinghe (2015)	Abordaje multidisciplinario enfocado en una visión integral y metódica de los recursos de información de una organización, su caracterización, conquista, recopilación, formación, registro ordenado de datos, aprovisionamiento, composición, desempeño y comercialización.	Organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Nonaka y Takeuchi (1995); Sveiby (2000); Bueno (2000); Rodríguez (2006) Wiig (2007); Flores-Urbáez. y Peña-Cedillo (2008); Daft (2010) y Geisler y Wickramasinghe (2015)

## **2.2 Elementos Bioéticos de la Investigación**

Como base, es natural que todo estudio se inicie con muchas interrogantes, el querer indagar sobre algo desconocido o por simple interés del investigador; la adecuación o formulación de estas preguntas va a establecer la importancia y particularidad del estudio. El interés que despierte su respuesta, será determinante aun cuando esta pueda ser negativa; sin embargo, si solo se toma en cuenta las que favorecen las intenciones del investigador, esta incógnita enfrentará una debilidad aún mayor. Bajo la óptica de la ética y en concordancia con el principio de beneficencia, es necesario analizar acerca de las respuestas a las interrogantes de la investigación. ¿Será un beneficio para los que participen de este estudio? ¿Contribuirá con incrementar el conocimiento? ¿Es un tema realmente relevante? ¿Existe libertad de investigación o esta se ve limitada? Indudablemente las respuestas a estas inquietudes permitirán medir o evaluar la calidad ética del estudio.

De acuerdo a lo planteado, el presente escrutinio desde el punto de vista de la beneficencia no maleficencia busca examinar sobre la manera en que se genera, se desarrolla, se gestiona y se transmite el conocimiento, respetando la opinión, percepción, disposición de los participantes del estudio, la aprobación de la gerencia respecto a las actividades dispuestas para llevar a cabo el estudio. De igual forma las interrogantes planteadas buscan medir el recurso intelectual con el que cuenta la institución, a través de entrevistas amenas e informales, propiciando actividades que incentiven a la participación de todos los integrantes, sin someterlos a preguntas ambiguas, molestias o ponerlos en algún tipo de riesgo. Siendo la bioética una subdisciplina dentro de la ética profesional, los principios de esta, estarán presentes y serán respetados en todas y cada una de las partes de la actividad investigadora.

Así pues, la ética y las buenas prácticas serán fundamentales en el desarrollo teórico de la investigación, así mismo en la realización del trabajo de campo y posterior a los resultados a partir de los datos obtenidos. La responsabilidad del investigador garantizará que la investigación sea de calidad, tanto en términos de interés,



importancia y valor, como de sus aspectos éticos; de la honestidad desde el inicio del estudio hasta que se identifiquen y publiquen los datos obtenidos.

Por su parte el presente estudio, se llevará a cabo en la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes (CADEGECO), iniciando con un diagnóstico de la situación y necesidades, donde el área de estudio se centrará en el área administrativa, sin embargo siendo una institución pequeña, podría abarcar el universo de colaboradores, lo que tendrá un significativo valor a nivel académico, pues servirá de antecedente y a nivel social será un aporte a la institución, a nivel gerencial aportará herramientas que permitan resaltar el valor del recurso humano como parte esencial del proceso, y estos a su vez se sentirán una pieza fundamental en el desarrollo y productividad de la organización, donde la administración de sus conocimientos innatos y adquiridos, será una valiosa contribución, favoreciendo el clima organizacional, el desempeño laboral, fortalecimiento de las estrategias y objetivos de la institución.

### **2.3 Antecedentes de Investigaciones Previas**

Vinculado a esto, los antecedentes sirven de soporte al trabajo de investigación, proporcionando una herramienta de orientación, al poder identificar algunas estrategias aportadas por otros investigadores. De acuerdo a ello (Tamayo, 2012:149) afirma “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. Los estudios tienen en cuenta las contribuciones teóricas de los autores y expertos al tema de investigación, de modo que se pueda obtener una imagen amplia y estén al tanto de los logros científicos en el campo. En este capítulo se proporcionará una breve descripción de investigaciones relevantes y los fundamentos que subyacen al enfoque del presente proyecto.

Por su parte, Pérez (2018) Tesis Doctoral de la Capacidad de Absorción del Conocimiento en la Empresa Industrial Española. Propuesta de un Modelo de Capacidad de Absorción desde la Gestión del Conocimiento. Burgos España,

teniendo como objetivo general el diseño de un modelo propio de la capacidad de asimilación del conocimiento, que describa su efectivo funcionamiento en la empresa objeto de estudio y brinde una explicación novedosa a la transformación de la capacidad de absorción potencial realizada.

Los resultados obtenidos muestran que el proceso de captación del conocimiento en la organización, consta de 5 fases y 14 elementos que buscan definir las diferentes medidas de transformación empresarial. Las actividades internas y externas de investigación y desarrollo, el control tecnológico y las funciones científicas y tecnológicas fueron componentes importantes. Los diferentes caracteres del recurso humano, la protección del medio ambiente, la regularización y el control de calidad, fueron identificados como factores importantes para el estudio. Basado en extensas revisiones sistemáticas de literatura sobre gestión del conocimiento, capital intelectual y sistemas de información.

Por consiguiente, la investigación sirve de apoyo al estudio, por cuanto se busca demostrar la capacidad de asimilar o captar el conocimiento dentro de la organización, por medio de la gestión del conocimiento, que involucra varios elementos de importancia como es el medio ambiente, la tecnología y la ciencia, así mismo la facultad de adquirir sabiduría, la innovación abierta, que representa una opción favorable, asequible y económica para las organizaciones.

En la misma forma, González y Álvarez (2018) presentaron un artículo en la Revista Venezolana de Gerencia de la Universidad del Zulia, sobre la investigación que llevaron a cabo, titulada Gestión del Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional, que identifica la Gestión del Conocimiento (GC) y la Innovación Abierta (IA) con el objetivo de constituir un modelo teórico, basado en las relaciones presentes entre ambos objetos conceptualizados.

Para alcanzar el objetivo de la investigación, utilizaron la revisión documental, a través de escritos y bases académicas, encontrándose como conclusión relevante, que

la capacidad de innovar conduce a la formación de nuevos tipos de conocimiento, provenientes del entorno como del interior de la organización, indicando un vínculo directo entre los fenómenos. La hipótesis planteada en el modelo relacional, permite en la modernidad de las organizaciones, generar confianza y desarrollar la IA y la GC en aras de alcanzar la excelencia empresarial y una ventaja competitiva, en un entorno tan desafiante.

En base a lo anterior, el aporte de este estudio es significativo, toda vez que busca demostrar que el conocimiento innato de los individuos, una vez adquirido, gestionado e impartido a todos los niveles de la institución, representa un valor invaluable, que permite a la organización adquirir saberes que promuevan el desarrollo, actualización y perfeccionamiento de métodos y técnicas, que favorecen su nivel de calidad, competitividad, desarrollo e innovación.

Por otra parte, López (2021) con su tesis sobre Gestión del Conocimiento y Productividad Laboral en los trabajadores de una Empresa del Sector Inmobiliario de Lima, pretende encontrar la relación de la Gestión del Conocimiento con la Productividad Laboral, conforme a la opinión emitida por los trabajadores de la empresa inmobiliaria estudiada.

La metodología empleada considera el enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, emplea un método hipotético-deductivo y tiene un diseño no experimental de tipo transeccional y correlacional. Los valores que presenta la estadística inferencial permiten concluir que se encuentra una relación estadísticamente muy fuerte entre la gestión del conocimiento y la productividad laboral, también se establece una relación significativa y positiva de las tres dimensiones de la gestión del conocimiento con la variable productividad laboral.

Este supone un antecedente muy acorde a lo que se quiere fundamentar con la presente investigación, dado que se busca establecer la Gestión del Conocimiento y como esto se refleja en el desempeño o la productividad de una organización, y de acuerdo a los resultados obtenidos, permite afianzar la hipótesis, que gestionar el

conocimiento, puede incentivar en el talento humano, la disposición y motivación para alcanzar un nivel óptimo de eficiencia y productividad en la organización

Adicionalmente se refiere a Pareja (2021), en su investigación titulada Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral en el Personal Administrativo de la UGEL Grau, cuyo trabajo de investigación fue determinar en qué medida se relacionan la Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral en el personal administrativo de la UGEL Grau.

En dicho estudio se utilizó la metodología del tipo de investigación no experimental, con una población de 22 trabajadores con la muestra de 20 trabajadores, para la recolección de datos se realizó de manera virtual aplicando las dos variables, la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento de aplicación el cuestionario, los mismos fueron procesados mediante una hoja de Excel, determinando el grado de relación significativa de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral en la UGEL Grau con el software IBM SPSS Statics.

En efecto esta investigación se relaciona con el presente estudio, en virtud a que utiliza dimensiones de la variable gestión del conocimiento para determinar si existe relación con el desempeño laboral, variable que tiene cierta correlación con la productividad laboral, y sirve como referente importante a considerar respecto de la problemática estudiada.

De igual forma la Tesis Doctoral de Sifuentes (2021) Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para medir el Capital Intelectual en la Empresa Hotelera Golden Green, Universidad Nacional de Trujillo Perú, tuvo como objetivo central construir una propuesta de modelo de Gestión del Conocimiento para medir el Capital Intelectual en la empresa hotelera Golden Green.

Como parte de este proceso se determinó el análisis CATDWE donde se identificaron los principales elementos para que la implementación del modelo sea viable. Para la realización del estudio se llevó un análisis de las diferentes concepciones referidas al

capital intelectual, así como el análisis de modelos de medición del capital intelectual. Como paso previo, para encontrar los coeficientes de ponderación de las dimensiones del capital intelectual y de sus indicadores se desarrolló un estudio no experimental de corte transversal bajo un enfoque mixto, el diseño fue correlacional.

Por consiguiente, este estudio sirve de base a la presente investigación, como un precedente en la demostración y valoración del recurso humano dentro de la organización, y aún más el conocimiento que posee y puede desarrollar, la experiencia, la vivencia del día a día, que le permite adquirir destrezas y habilidades para enfrentar eventualidades, adquiriendo así un conocimiento innato, irrepetible y que puede ser gestionado para añadir un valor a la cultura y clima organizacional, así como favorecer el buen desempeño como organización.

#### **2.4 Antecedentes Legales**

En Venezuela existen diversas leyes que regulan las relaciones laborales de las instituciones públicas y privadas, las cuales son necesarias tomar en consideración en la ejecución de esta investigación. Estas referencias representan un conjunto de documentos de carácter legal, que sirve como referencia y sustentan la investigación. A continuación, se citan: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 87, establece:

*Que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizar la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna. Todo patrono garantiza a sus trabajadores condiciones de seguridad. Higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará Instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p. 28)*

En efecto este artículo hace referencia al deber y el derecho que representa el trabajo para los ciudadanos, donde el estado procura honrar este derecho, evitando que sus ciudadanos representen una carga para el sistema público, de allí que esta contraprestación de servicio, le provea una fuente de ingresos que le permita satisfacer sus necesidades básicas; a través de reglamentos, leyes y lineamientos rige en la materia para salvaguardar el derecho a una vida digna.

Esto sirve de base a la presente investigación ya que siendo el estado el que promueve y procura que el trabajo sea un derecho permanente, representa un punto de apoyo para el talento humano de toda organización, así mismo los patronos deben velar por brindar los beneficios que vayan en función del cumplimiento de las normativas y garantizar la seguridad, sustentabilidad y desarrollo de sus colaboradores.

Así mismo, el artículo 18 de la Ley Orgánica de los trabajadores y trabajadoras de Venezuela (2012:8) establece que:

*El trabajador deberá presentarse en condiciones que permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión libre; presten suficiente protecciones a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; mantengan el ambiente en condiciones satisfactoria. (p.8)*

En este apartado la interpretación y aplicación de esta Ley está orientada por los principios de justicia social y solidaridad, así como intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales, ya que más allá de garantizar que el trabajo sea un derecho, también fomenta el deber que cada institución y patrono debe brindar al trabajador que contrata, resguardar su seguridad, brindar beneficios que contribuyan no solo con una remuneración, sino con su desarrollo psíquico, emocional, recreativo e intelectual, el deber de capacitarlos para las labores a desempeñar y procurar el debido descanso y sano esparcimiento.

En este artículo se puede basar el presente estudio, toda vez que su objetivo es propiciar que CADEGECO teniendo en cuenta lo que puede favorecer tanto a la institución como a sus colaboradores, abrirse a la era del conocimiento y como puede gestionar los talentos y experiencia que tienen en su recurso humano, como este adecuado manejo del conocimiento, puede significar una ventaja competitiva y una forma de lograr la efectividad de las actividades y procesos, que también favorezca el buen desempeño y disposición de sus trabajadores, capacitarlos para que esos talentos y sapiencias sean impartidas a todos los niveles de la organización.

## **2.5 Bases Teóricas Referenciales**

Por lo que se refiere a las bases teóricas, según Arias (2012), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” Estas constituyen una mezcla de saberes en el ámbito del conocimiento, relacionado con el problema o la necesidad objeto de estudio y cuáles temas en diferentes fuentes, reflejan puntos específicos a juicio de los autores. Por lo tanto, con base en el problema planteado y para favorecer la investigación, estas ofrecen una interpretación de los resultados obtenidos.

### **2.5.1 El Conocimiento**

Respecto al conocimiento, es importante destacar, que según la Real Academia Española, (RAE, 2014); lo define como “entendimiento, inteligencia, razón natural”, entendiendo que es la sabiduría y las experiencias adquiridas, así como las creencias y adaptación del individuo, de acuerdo a las condiciones de su entorno, las cuales son enmarcadas y fortalecidas de manera sistemática según sus habilidades, sentando las bases para una actuación equitativa que aporte un valor agregado.

De allí que el conocimiento representa un bien de incalculable valor para las organizaciones; por lo que algunos autores como Venzin, Von Krogh y Roos (1998), destacan las razones de su importancia:

1) “El conocimiento implica una distribución de recursos heterogénea y sostenible, lo que se deriva de su naturaleza compleja e idiosincrásica. Así, el desarrollo de una estrategia basada en el conocimiento valioso de la organización, es probable que permita una ventaja competitiva sostenible”.

2) “El conocimiento cambia la naturaleza de las decisiones de inversión en recursos. Una empresa debe ser capaz de identificar el conocimiento actual, dentro y fuera de la empresa y decidir sobre proyectos de desarrollo de conocimiento”.

3) “El conocimiento cambia la naturaleza del trabajo y de la propiedad y esto hace que se desarrollen nuevas relaciones de trabajo. Así, por ejemplo, las empresas atraen a trabajadores que puedan ofrecer interesantes proyectos de desarrollo de conocimiento”.

4) “El conocimiento enfatiza el contexto social haciendo necesario compartir experiencias y conocimientos con otros trabajadores”.

Las investigaciones sobre el conocimiento humano siempre han sido un objetivo elemental de la filosofía y la epistemología, desde la era griega, sin embargo, en la actualidad ha sido un tema de interés fundamental para los expertos en el área gerencial. En las fuentes documentales gerenciales, el conocimiento no se define filosóficamente, sino desde una perspectiva práctica. Autores como Muñoz y Riverola (2003) definen el conocimiento como una estrategia para solventar problemas específicos. En este sentido, en la siguiente Tabla 2 se plasman algunos conceptos de conocimiento desde un enfoque epistemológico.



**Tabla 2**

## Conceptualización del Conocimiento

<b>Autores</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque Epistemológico</b>
Nonaka y Takeuchi (1995)	Fe en la verdad justa	Personal
Davenport (1998)	Una combinación flexible y estructurada de prácticas, bienes, referencia del entorno, una visión acertada, ofrece una excelente base para la evaluación e integración de nuevos conocimientos y referencias.	Personal-Objetivista
Davenport y Prusak (1998)	Una combinación de prácticas organizadas, esfuerzos, datos imprevistos que sirven de base a nuevos conocimientos y referencias.	Objetivista
Wiig (2004)	Combinar y vincular información limitada, para desarrollar nuevos contenidos.	Objetivista

Fuente: Elaboración propia basada en Nonaka y Takeuchi (1995); Davenport (1998); Davenport y Prusak (1998); Wiig (2004)

### 2.5.2 Cómo se adquiere el Conocimiento

Un elemento esencial, para el correcto funcionamiento en toda institución y el alcance de su planificación, es tener cimientos firmes en cuanto a los diferentes tipos de conocimientos: experimentales, administrativos, científicos, metodológicos, etc. Lo que permitirá que su talento humano se transforme en un atributo trascendental, que lo posicione por delante de sus competidores. Por ello es necesario precisar, cómo puede ser adquirido el conocimiento, de acuerdo a (Ramírez, 2009:70), es por:

- a) Percepción: da la oportunidad de crear representaciones de la realidad, porque permite entrar en contacto con la realidad a través de los sentidos y unificarse con ella.
- b) Memoria: permite almacenar datos a través de la percepción.
- c) Imaginación: Es reproducible porque recuerda las imágenes y datos que se perciben y se recuerdan, permitiendo así presentar la realidad; también es creativo, ya

que desarrolla la capacidad para crear nuevas ideas a partir de aquellas basadas en la sola percepción.

d) Inteligencia: Es la facultad de procesar y entender información, solventar inconvenientes. Se basa en habilidades simbólicas, es decir, utiliza un lenguaje claro y concentración intelectual.

e) Abstracción: procedimiento por el cual se establecen concepciones y son aprovechados.

### **2.5.3 Teoría del Conocimiento**

En un inicio, ya lo largo de la historia se han propuesto varias definiciones de conocimiento, y aún hoy, no existe un enunciado concluyente al respecto. El concepto de conocimiento es complejo y tiene una significación intrínseca, lo que dificulta precisar su definición. Sus inicios datan desde el siglo IV, donde comienza su estudio; y fue el filósofo griego Platón quien osó puntualizar acerca de la importancia y lo necesario que es el conocimiento, mientras que las creencias y opiniones pertenecen al mundo subjetivo, por lo que forman parte del reino de la posibilidad y el fenómeno. De acuerdo a ello, se presenta una contextualización del conocimiento, de acuerdo a su enfoque epistemológico, a fin de precisar a qué se refiere.

En este aspecto, (Bellinza et al., 2011), aseguran que el enunciado del conocimiento, no tiene un significado global, en virtud a que existen diferentes disciplinas, como la pedagogía, la psicología o la administración, donde puede ser objeto de estudio; no obstante, lo consideran como todo ese cúmulo de herramientas favorables, que las personas pueden emplear para el buen desempeño de sus actividades. En este punto, según (Alfaro y Alfaro, 2012:12):

*“El conocimiento es un conjunto de información adquirida en los individuos en base a su experiencia, juicios, valores, actitudes, aptitudes. El cual debe ser considerado como un recurso a fin de poner en práctica capacidades para dar*

*solución a los problemas del entorno en el que se desenvuelve” (Alfaro y Alfaro, 2012:12.)*

De manera que, antes de precisar que es el conocimiento, es imperioso considerar y entender dos elementos primarios que establecen el conocimiento, como son los datos y la información. Los datos se refieren al contenido que puede examinarse y verificarse directamente (hechos, nombres, ubicaciones, indicadores, etc.) sin que exista una relación entre ellos. A mayor nivel, los datos se definen como antecedentes que pueden ser verificados y acoplados, haciendo que este grupo de información pueda relacionarse o compararse con otras áreas laborales.

Así mismo, hay una serie de factores que le permiten distinguir entre conocimiento e información, el conocimiento tiene más que ver con su dueño que con la información, en la medida en que se podría considerar que no hay conocimiento sin un "conocedor", además el conocimiento es más complejo de asimilar y entender que la información, el razonamiento está orientado a la acción, es decir, un mecanismo distintivo del intelecto, en relación a lo que es mera información; y es que el razonamiento faculta para poder formar conclusiones, la toma de decisiones y la ejecución de labores.

Con base en las teorías actuales, es posible deducir que desde las organizaciones se origina y se procesa conocimientos a todos los niveles. Según Alavi y Leidner, (2002), el concepto de “conocimiento no difiere del de información; ambos están relacionados”, Cuando la información es procesada por primera vez en la mentalidad humana, esta se convierte en conocimiento, una vez que esta sabiduría se manifiesta a través de textos, gráficos o símbolos, es transformado en información. De acuerdo a ello existen diferentes tipos y formas de conocimientos, de acuerdo a las dimensiones, tal como se detalla en la siguiente Tabla 3.

**Tabla 3**

## Clasificación del Conocimiento

Dimensiones	Tipos de conocimiento	Sveiby (1997)	Jensen y Meckling (1992)	Nonaka y Takeuchi (1995)	Muños-Seca y Riverola (2001)	Wiig (2004)	
						Formas de Conocimiento	Tipos de Conocimiento
Propósito	Operativo	Competencias de las personas	General	Tácito	Habilidades	Público	Factual
	Reflexivo	Estructura Interna	Específico	Explícito	Tecnologías	Compartido	Conceptual
Origen	Perceptivo	Estructura Externa			Conocimiento Pretecnológico	Personal	Expectativas
	Abstracto						Metodológicos
	Experimental						

Fuente: Elaboración propia sustentada en Jensen y Meckling (1992), Nonaka y Takeuchi (1995), Sveiby (1997), Muñoz-Seca y Riverola (2001) y Wiig (2004)

#### 2.5.4. Tipos de Conocimientos

En definitiva, a todas aquellas formas indefinidas que se puede tener sobre una realidad específica, se conoce como conocimiento. Según (Koulopoulos y Frappaolo, 2001:33), “la teoría de los recursos y capacidades, es la establecida por el conocimiento tácito el cual es el más importante en la organización por ser una herramienta para la competitividad y genera la diferencia en las organizaciones en término de éxito”. Ellos han descrito y clasificado diferentes tipos de conocimiento, identificando dos principales, el tácito y el explícito. El primero tiene que ver con el conocimiento íntimo, los valores personales, el juicio, el criterio propio y patrones intelectuales, o mejor dicho, aquel discernimiento que se halla en el inconsciente, que

se presenta fragmentado y se realiza y ejecuta mecánicamente, que resulta difícil de explicar. Por su parte el conocimiento explícito se logra transferir con cierta destreza, ya sea en un dialecto escrito, lo cual se ejecuta de manera consciente, y es más fácil de impartir de una forma sintetizada.

Así también el juicio de la práctica, que refiere a todos aquellos bienes impalpables de incalculable valor para la organización, pues se forja a través de la observación, la acción y tiene que ver con el entendimiento que se procesa a través de la información, tiene que ver con todo el cúmulo de enseñanzas adquiridas y que se realiza de forma repetitiva, sin que este sea un conocimiento científico. El conocimiento siempre se origina en el individuo y luego es compartido a toda la organización, convirtiéndose en un activo invaluable para la misma.

Finalmente, para comprender el objetivo del conocimiento en una organización y su impacto como ventaja competitiva, es necesario ilustrarse sobre diferentes tipos y dimensiones del conocimiento. La utilidad de diferenciarlos radica en poder comparar los beneficios que se derivan de cada tipo; de allí que en la Tabla 4 se examinarán los diversos paradigmas y dimensiones del conocimiento que servirán de base para especificar el conocimiento estratégico.

**Tabla 4**

Tipos de Conocimiento

Dimensión	Fuente	Clasificación	Subdimensión	Indicador
Tipos de Conocimiento	Polanyi (1966)	Epistemológica	Tácito	Experiencia
			Explícito	Conocimiento Simultáneo
	Nonaka y Takeuchi (1999)		Tácito	Conocimiento Análogo
			Explícito	Conocimiento Racional
				Conocimiento Secuencial
				Conocimiento Digital

		Individuo
		Grupo
	Ontológica	Organización
		Nivel
		Organizacional
	Psicológico	Declarativo
		Procedimiento
Sammer (2003)	Articulado	Tácito
		Explícito
	Poseedor	Individual

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 2.5.5 Gestión del Conocimiento

En relación con el conocimiento, este es quizás el activo más importante que posee una empresa, dando un breve repaso a la historia, se puede inferir que la "era industrial" se está quedando atrás, dando paso a la "era del conocimiento", permitiendo obtener una ventaja consistente sobre sus competidores; a través del saber que posee y el que es capaz de generar. Collison y Parcel (2003) en su libro "Gestión del Conocimiento, Lecciones Prácticas de una Empresa Líder", proponen usar los términos ambiguos de "saber" y "cómo saber", donde se precisa comparar "saber" y lo que ello implica.

Por ello, la gestión del conocimiento busca comprender cómo se crea, cómo se puede desarrollar, y sobre todo cómo se puede utilizar el conocimiento para contribuir a que las organizaciones puedan fortalecer sus capacidades, que le permita la utilización de los recursos de manera más eficiente, y a la vez crear una ventaja competitiva con su entorno. La gestión del conocimiento ha evolucionado a partir de un marco teórico con un principio básico: para que el conocimiento pueda ser verdaderamente una herramienta útil dentro de la empresa, este debe ser compartido, impartido entre sus miembros, procurando una participación que promueva los valores, la ética y fomente el conocimiento en cada área de la organización.

En líneas generales, transferir y mantener la información es mucho más fácil que lograr una destreza, lo cual amerita de mucho tiempo de experiencia. Por ello la experiencia se relaciona con una adecuada planificación de adiestramiento, y siendo algo que implica voluntad, se debe identificar los individuos dispuestos y con las respectivas capacidades que logren transmitir los conocimientos dentro y fuera de la organización. Si se logra una adecuada afluencia de los saberes y se difunde correctamente, se transmite entre los colaboradores de manera más fluida, generando un nuevo conocimiento que a su vez resulta en novedosas alternativas en diferentes niveles de la organización, generando incentivos para el buen desempeño de la labor del talento humano.

Ciertamente, el conocimiento es el principal activo que con el tiempo se acrecienta y no se agota, pero si no se comparte, se desvanece con el individuo, por ello la utilidad de gestionarlo. A continuación, en la Tabla 5, se describe las formas en que el conocimiento puede ser concebido y cuales representan conocimientos personales y organizacionales.

**Tabla 5**  
Formas de encontrar el Conocimiento

<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estructural</b>	<b>Capital Relacional</b>
	Manuales	Lealtad
Conocimiento Tácito	Procedimientos	Confianza
Experiencia	Proyectos	Motivación
Formación	Patentes	Satisfacción de Clientes
	Derecho de Autor	Acuerdos de Cooperación
<b>Poseedor: Individual</b>	<b>Poseedor: Organización</b>	<b>Poseedor: Organización/Individual</b>

Fuente: Hidalgo y otros (2002)

### 2.5.6 Modelos de Gestión del Conocimiento

1.- Modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), citado en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN, 2008): El conocimiento se obtiene a través de dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un procedimiento dinámico y continuo de interacción entre el conocimiento tácito y explícito; forma una espiral constante de evolución filosófica intrínseca del conocimiento, definida siguiendo cuatro fases; Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización.

La Socialización del conocimiento tácito, es la transformación que proviene de las prácticas impartidas. Respecto a la Combinación esta facilita la reorganización de las referencias existentes, generando nuevos conocimientos. La Interiorización es la variación del conocimiento abierto en implícito usando y aprendiendo nuevos conocimientos en la práctica.

En consecuencia, para que el conocimiento innato e individual, que muchas veces es difícil de exteriorizar y que pueda ser transformado en conocimiento explícito u organizacional, el cual puede ser recopilado y conservado a fin de ser compartido e incluso perfeccionado, proporciona el continuo desarrollo de un sinnúmero de destrezas y talentos, a través de la combinación de conocimientos y formación, incentivando a la investigación que propicie nuevos saberes, en la medida que esta evolución se da, se incrementa el nivel de conocimientos. En la mayoría de estas terminologías el individuo debe socializar dentro de un grupo de trabajo, lo que conlleva a que haya una comunicación de sus experiencias e igualmente adquiere nuevos conocimientos. Atendiendo a lo anteriormente expuesto, en la siguiente Tabla 6, se resume las 4 fases del Modelo de Conversión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999)

**Tabla 6**  
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 (2023)

2.- Modelo de Gestión del Conocimiento, diseñado por KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998, citado en (UNICEN, 2008): Para aplicar este Modelo de Gestión del Conocimiento es preciso partir de las siguientes interrogantes: ¿qué elementos condicionan la adquisición de conocimientos en una organización y cuáles resultados se pueden obtener de ese aprendizaje? Es necesario tomar en cuenta, que muchos de los elementos de la organización como la forma en que está constituida, su formación y cultura, la gerencia, las cualidades y habilidades del talento humano y de trabajar en grupos, guardan una conexión muy estrecha. Por ello, es este modelo de gestión KPMG Consulting, se plantea aprovechar la habilidad para captar el conocimiento e incrementar esa capacidad de aprender, dentro de la organización; por lo que es vital contar con un equipo comprometido, que promueva el aprendizaje grupal, y perfeccionar esos conocimientos en diferentes direcciones. Así mismo demandará las formas y mecanismos para gestionar ese conocimiento, generarlo, atraerlo, resguardarlo y transmitirlo para su adecuado uso.

3.- Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT, 1999, citado en UNICEN, 2008): Es una herramienta que permite evaluar y establecer prácticas laborales, basado en la gestión del conocimiento organizacional, que plantea cuatro elementos que facilitan la tarea de gestionar el conocimiento dentro de la organización, a continuación:

- 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.

Existen distintos modelos para gestionar el conocimiento, clasificados de acuerdo a algunas teorías y autores, tal como se muestra en la Tabla 7 a continuación.

**Tabla 7**

**Clasificación de los Modelos de Gestión del Conocimiento.**

Autor	Clasificación
	Modelos categóricos del conocimiento. Aquí se agrupan modelos , cuyo particularidad principal es enfocar desde la conceptualización y la teoría, la gestión del conocimiento
MacAdam & MacCreedy (1999)	Modelos de Capital Intelectual: Este paradigma admite la forma en que el recurso científico logra ser apartado del individuo, de los procesos y la evolución, contenidos en dos principales categorías: El Capital Humano y el estructural/organizacional.
	Modelos Socialmente Construidos: Admiten una descripción y enfoque más profundo sobre el conocimiento. Se encuentran íntimamente relacionados con el aspecto social y el conocimiento organizacional.
Rodríguez (2006)	Acopio, acogida y transferencia del conocimiento, se concentran en el origen de técnicas que conlleven a compendiar el aprendizaje, sea de mas fácil acceso y transmisión dentro de la organización.
	Sociocultural: Basado en la promoción de la cultura organizacional, donde se originan la creación de técnicas que promuevan la gestión del conocimiento.

	Tecnológicos: Este prototipo propicia el impulso y utilización de la información y la tecnología para la gestión del conocimiento.
	Modelos Filosóficos; Estrechamente vinculados con la epistemología u origen del mismo conocimiento. Busca entender como la vida real y organizacional, puede aportar datos valiosos.
	Modelos Cognoscitivos: Ligados con el acervo científico positivista, ideando elementos para lograr descifrar las relaciones causa-efecto.
Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin (2003)	Modelos de Red de Gestión del Conocimiento: Estos patrones paralelamente a las hipótesis de organizaciones de red y se concentran en la captación, reciprocidad y transmisión de los saberes, como base para el conocimiento organizacional, de forma que pueda adaptarse y actualizarse a nuevas técnicas.
	Modelos de Comunidad de Práctica: Se genera a partir de una visión sociológica y real
	Modelos Cuánticos: Basado en una visión cuántica, estudios de física cuántica, novedades tecnológicas cuánticas y economía

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Barragán (2009)

### 2.5.7 Matriz FODA

El estudio de planeación estratégica tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta que permite generar una imagen de la situación actual de una empresa, mediante la aplicación de su análisis es posible obtener un diagnóstico preciso que, en función de ello, permita tomar decisiones acordes con los objetivos y las políticas de la organización. La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias. El instrumento en el que se integran el análisis del entorno, con el diagnóstico interno, es la Matriz FODA que en el texto de Koontz-Weihrich, (2004) la define como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el acoplamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización”

En la presente investigación en uno de sus objetivos específicos, plantea el diagnóstico de la situación actual de la gestión del conocimiento en la evaluación del desempeño de los trabajadores de CADEGECO, mediante una matriz FODA, de la cual se obtuvo lo que se detalla en la Figura 1 que se presenta a continuación:

**Figura 1.**

Matriz FODA CADEGECO

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

En el análisis de la organización, se puede apreciar que lo que respecta a sus fortalezas que se refiere a lo interno de la institución, posee elementos importantes que permiten un ambiente y condiciones acordes para poder implementar estrategias o planes que faciliten gestionar el conocimiento y más aún incentivar el mejor desempeño de sus colaboradores en el logro de sus objetivos, esta matriz FODA permite a la gerencia tomar decisiones que vayan en beneficio de sus trabajadores y tomar acciones para mejorar e incrementar la productividad, eficacia y eficiencia de los procesos.

### **2.5.8 Estrategias Gerenciales**

Un elemento esencial en toda empresa es una buena planificación, contar con prácticas que le permitan operar hacia la consecución de sus metas; en este aspecto (Maldonado, 2016: 45) señala, que “la estrategia empresarial, es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada”. Por lo tanto, una empresa debe desarrollar una estrategia que tenga en cuenta los recursos a su disposición, pues sería absurdo hacer proyecciones o soluciones viables, si no se dispone de los medios o recursos imprescindibles para lograr las metas establecidas por la organización, esto en virtud a que las estrategias son todas las acciones emprendidas para lograr un objetivo.

En este sentido, Según (Robbins, 2014) habla de la gerencia como el proceso que está dividido en las funciones de: planificación, organización, dirección y control, el cual se obtendrá con eficiencia si es que se trabaja en equipo, es decir la gerencia trabaja utilizando el personal para lograr el objetivo. En este contexto, para definir estrategias se debe tener presente el panorama que defina las virtudes y defectos, oportunidades y amenazas de la organización, para así fortalecer los planes estratégicos; esta visión en tiempo real permitirá afianzar la forma en que se llevaran a cabo esos planes, en sintonía con la misión de la empresa.

### **2.5.9 Normativas**

Las normativas se usan para definir, prohibir o permitir cierto comportamiento (bajo ciertas circunstancias), por lo que carecen de valor de verdad: no son ni verdaderas ni falsas. Según la RAE una Normativa es una especificación técnica de aplicación repetitiva o continuada cuya observancia no es obligatoria, establecida con participación de todas las partes interesadas y que aprueba un organismo de normalización. Un enunciado normativo es un enunciado sobre una norma (existencia); es descriptivo y por lo tanto verdadero o falso. Las normas se utilizan prescriptivamente para definir, prohibir o permitir ciertas acciones (bajo ciertas

circunstancias) de modo que no tengan valor de verdad: no son ni verdaderas ni falsas. Los enunciados normativos son enunciados sobre la existencia de (sus) normas; son descriptivos y por lo tanto verdaderos o falsos.

En líneas generales, estas formalidades permiten la coexistencia en muchos niveles y facilitan la reciprocidad social en varios niveles. Por lo tanto, suelen existir en toda sociedad para constituir la. Las reglas cambian con el tiempo de muchas maneras, y es válido decir que las normas han existido desde que el hombre apareció en la tierra.

### **2.5.10 La Información**

Es evidente que no existe una forma de registrar y administrar el cúmulo diario de datos e información que circulan por doquier, incluso empleando equipos sofisticados no se obtendrá una experiencia sustancial, para demostrar la competencia en la creación y el manejo de estos elementos, así como el potencial de hallar todo sobre un tema en concreto. Al respecto (Vargas, et al., 2018:106) sostienen que “Los sistemas de información han sido impulsados por los avances en las tecnologías de información y comunicación, potenciándose las posibilidades de procesamiento y difusión de la información y el diseño de mecanismos más eficaces de control en las organizaciones”. De ahí que, gracias a la reciente expansión de las tecnologías de información, las organizaciones pueden concebir y manejar información a gran escala.

De esta forma, las organizaciones se ven impulsadas a operar condicionadas por la información como un recurso más, independientemente de los sistemas y dispositivos, que solo pudieran auspiciar la imprecisión, la retención y la informalidad en el manejo de la misma; no considerándola, así como un recurso, es decir, se invierte en obtenerla, tiene un costo, tiene fecha de caducidad, se puede reciclar y tiene cierta información alternativa. Por otro lado, hay las que funcionan bajo el principio de que la información es un factor necesario para promover una serie de cambios e innovaciones propicias al entorno competitivo, facilita la regularidad y la accesibilidad, así como la transparencia en la gestión.

### **2.5.11 Capital Intelectual**

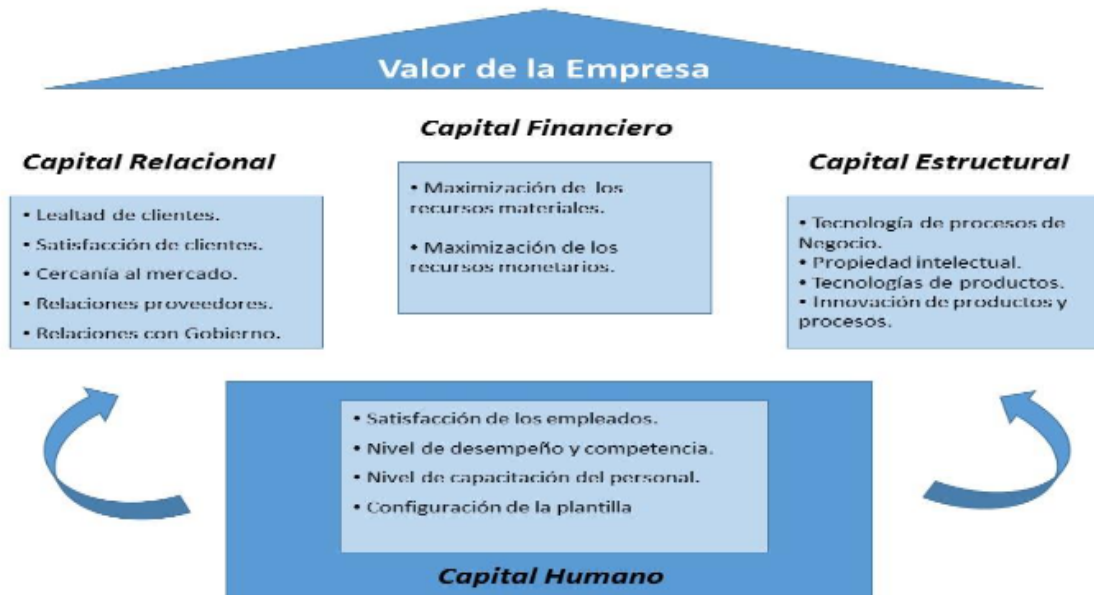
No existe consenso sobre el concepto de capital intelectual, pero existen diferentes definiciones y alcances en cuanto a los elementos involucrados, esta multiplicidad se debe al hecho de que es un concepto complejo y multifacético desarrollado con aportes de múltiples disciplinas y perspectivas. Así pues, Stewart (2000) considera el capital intelectual como “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva”, en otras palabras, es la fuente principal de los activos de una organización y su capacidad para determinar, verificar, evaluar, actualizar, mejorar y administrar los activos intangibles; es un elemento clave que le permite obtener ventajas competitivas sostenibles en tiempo y espacio.

Examinando los diversos modelos que existen, que pueden ser etiquetados por diferentes términos, la mayoría está de acuerdo en que tres son los más importantes: capital humano, capital estructural y capital relacional. Según Nevado y López (2002), el capital humano se refiere al discernimiento, destrezas, el potencial para innovar, el compromiso y la motivación del equipo humano. El capital estructural, representa la estructura e infraestructura organizacional, los procedimientos y técnicas, las tecnologías y los productos, pertenece a la organización y representa la materialización del conocimiento. El capital relacional, es el cúmulo de conexiones que una organización sostiene con su entorno, tal como proveedores, competidores, clientes, reguladores y otros.

En efecto, en la figura 2 que se muestra a continuación, se describe los componentes básicos que agregan valor a una organización, tanto tangible como intangible. Es fácil imaginar cómo se puede mejorar el rendimiento de una empresa gestionando adecuadamente aquellos componentes que son subjetivos.

**Figura 2**

Enfoque Conceptual



Fuente: Fundipe (2016)

### 2.5.12 Comunicación Asertiva

En pleno siglo XXI, la comunicación asertiva es un reto elemental en todas las áreas, y a nivel organizacional es básico para que los equipos de trabajo se desempeñen de manera óptima. Al respecto señala Rodríguez (2006:195) que la comunicación asertiva “se basa en el concepto ético que no es justo o bueno violar nuestros propios derechos humanos ni de los demás, como el derecho de la expresión de la propia personalidad o el derecho a ser tratado con respeto”. De hecho, la comunicación es una parte esencial de cualquier estructura social, por lo que es relevante tanto a nivel interpersonal como laboral, esta consiste en el todo, difundir ideas, sentimientos, actitudes, mostrar acuerdos o desacuerdos y ajustarse a los puntos de vista de las demás personas.

La comunicación asertiva es cuando la respuesta describe el comportamiento del colaborador como positivo, lo que significa que el compañero de labores está presto a



establecer una relación cordial y tomar medidas positivas en una negociación mutuamente beneficiosa. En un entorno organizacional, se debe seguir una comunicación asertiva que imponga comportamientos que proporcionen las respuestas esperadas. Por lo tanto, la comunicación no es más que el efecto esperado en el logro de la motivación de los empleados para alcanzar las metas.

### **2.5.13 Trabajo en Equipo**

Ciertamente la noción que se tiene sobre el trabajo en equipo, no es más que el propósito de unir el esfuerzo y compromiso de los colaboradores de los diferentes niveles de la organización con el fin de lograr los planes propuestos, y según Winter (2000:8) manifiesta que “Un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se pueden lograr verdaderas mejoras trabajando en colaboración, más que individualmente”, de tal modo que se hace necesario crear grupos de trabajo basados en una alta eficiencia organizacional, para crear un ambiente laboral eficaz que se perciba de manera interna y externa.

### **2.5.14 Toma de Decisiones**

Con respecto a la toma de decisiones, esto suele ser un proceso complejo al que se enfrenta la humanidad, ya que cada persona se esfuerza por resolver sus propios problemas y tomar las decisiones que le parezcan adecuadas, en base a su experiencia personal. En este orden de ideas al respecto precisa (Guillén, 2019:5) “los individuos actúan racionalmente, cuentan con la información suficiente para tomar las decisiones de su vida diaria y por tanto elegirán la mejor alternativa entre las que se les presenten”. En este sentido, los individuos toman decisiones pensando en su propio interés, y al mismo tiempo, a este interés privado se le suma el interés público, de modo que el provecho para el individuo es el provecho para la sociedad. La toma de decisiones en la economía es por el bien de la sociedad.

### **2.5.15 Adiestramiento**

El lapso de tiempo para la formación profesional (también conocido como adiestramiento) es un período de afianzamiento de los conocimientos, destrezas y competencias que se han formado en el proceso de aprendizaje de los colaboradores; pero al mismo tiempo es un período de exploración y de guía profesional, un espacio que permite establecer la individualidad del empleado y definir su enfoque de trabajo y profesión, aspecto que es fundamental, influye y puede regular su vida. Al respecto (Pérez, 2011:14), precisa que el adiestramiento laboral es un:

*“proceso de formación continua de carácter tutorial, que responde a un plan previamente elaborado, en el que se precisa el contenido de este proceso, sobre la base de la consolidación y apropiación de los conocimientos, las habilidades profesionales específicas, hábitos y valores necesarios en el sujeto, para el diagnóstico y solución de los problemas técnicos que se manifiestan en el puesto de trabajo donde se desempeña”* (Pérez, 2011: 14)

Es evidente entonces, que la formación se utiliza principalmente para instruir a los empleados y para mantener o mejorar su formación. Esto es ciertamente en beneficio de la organización, cuya eficacia será incrementada por miembros más competentes. Así mismo Chiavenato 2002, establece que el aprendizaje es “un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo”; los programas periódicos de aprendizaje dirigidos al recurso humano, permitirá ampliar el nivel de conocimientos y capacidades individuales, permitiendo alcanzar un grado de eficiencia, que finalmente será un valor agregado para la organización.

### **2.5.16 Competencias**

El perfil laboral por competencias es la base de cada organización, en la que se definen las principales funciones y tareas de los puestos, determinadas de acuerdo a criterios de desempeño y como se define el grupo de trabajo en la organización. En

este aspecto, Pérez-Capdevila (2012) precisa que las competencias laborales son “El conjunto de habilidades, capacidades y destrezas que permiten a una persona un mayor y mejor desenvolvimiento dentro de una empresa”.

Es indispensable desarrollar en el profesional, competencias que pueda demostrar con conductas mediante un desempeño que cumpla con los resultados esperados por la organización. En este sentido, las competencias son definidas por Spencer y Spencer (citado por Alles 2009:59) como “las características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.”. Se puede decir, que las competencias constituyen una compleja estructura de atributos y tareas, que le permiten al sujeto que aprende, desarrollar varias acciones intencionales y simultáneas para el desarrollo efectivo de cualquier situación laboral arrojando óptimos resultados enfocados en garantizar la calidad requerida por las empresas.

### **2.5.17 Evaluación**

La evaluación es parte integral de todas las actividades humanas, en el intercambio diario y las reflexiones personales, el juicio que hacen las demás personas de las opiniones y comportamientos a su alrededor. Etimológicamente, evaluar proviene del latín "valere". (Valorar) que indica el acto de indicar, estimar, valorar o asignar un cierto valor a algo. La evaluación es una herramienta de desarrollo descrita por procesos metódicos, que permiten la recopilación y observación constante de información, admitiendo la manifestación de una reflexión de valor, basada en el manejo de criterios que avalen la particularidad de las opiniones emitidas, puede aplicarse a una actividad planificada o en curso y su propósito es apoyar el proceso de toma de decisiones.

En este aspecto, Baker (citado en Liberta, 2007:6), manifiesta: “Es el análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa”. De modo que equipara las variaciones

que se originan con el empleo de nuevos conocimientos, formas de trabajar y planes de invención en la práctica empresarial y organización social.

### **2.5.18 Motivación**

En cuanto a la motivación, observada desde el punto de vista etimológico, es una combinación de dos palabras: motivo y acción; por lo mismo, se entiende como el motivo o razón para realizar determinadas acciones para lograr un fin. Ese impulso que tienen todas las personas, como parte de su naturaleza humana tener pensamientos profundos, objetivos razonables que una persona realiza a diario y los resultados que se logran con la ayuda de cosas simplemente. Por esta razón los factores emocionales están relacionados con la motivación, en la mayoría de los casos estos son los principales factores que influyen en una buena estimulación, pues se sabe que la naturaleza humana es muy sensible y emocional.

En una definición más clara, se puede decir que la motivación está muy relacionada con el desarrollo humano, porque es una combinación de factores externos e internos que determinan las acciones que las personas realizarán en determinados momentos de su vida, tal como lo define (Serra, 2008) “La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue.” Esto sugiere que la motivación hace que una persona se active y se comporte de determinada manera para lograr una meta que anhela alcanzar.

La motivación laboral quizás debería ser el tema más importante para los directivos y ser considerada como el pilar central dentro de la empresa, comprendiendo que la falta de motivación ocasiona que el talento humano no se esfuerce por realizar un trabajo de calidad. Entre los principales beneficios de un manejo efectivo están:

- Sentimiento de utilidad.
- Alta autoestima.
- Facilidad para comunicar problemas y resolverlos con creatividad.

- Sentido de pertenencia (en algunos casos incluso amor por su organización).

### **2.5.19 Eficiencia**

Del latín *efficientia*, acción, fuerza, virtudes productivas. Criterio económico que indica la capacidad de la dirección para lograr los máximos resultados con el mínimo coste de recursos, energía y tiempo, y por tanto el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr obtener los resultados deseados. Según la Real Academia Española (2018) eficiencia es: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Para, Koontz y Wehrich (2004, p.14) la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" En un sentido general, la palabra eficiencia se refiere a los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Es por tanto una habilidad o rasgo muy valorado por las organizaciones, porque en realidad todo lo que hacen es para conseguir un objetivo, con recursos limitados, y en muchos casos en circunstancias difíciles.

### **2.5.20 Eficacia**

Del latín *efficere* que a su vez se deriva del término *facere*, que significa “hacer o lograr”. Según la Real Academia Española (2018) la eficacia es: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos casos. En el medio administrativo, la eficacia concierne al “logro de metas establecidas”, determinado por la Administración y su dirección, se refiere a los objetivos fijados por esta; su control corresponde “al uso óptimo de los recursos” que generalmente son insuficientes, y su uso a lo largo del tiempo debe regirse por los resultados, lo que puede afectar el éxito de la gestión. El recurso humano se mide por la voluntad de las personas, la mayor cantidad de recursos tecnológicos que se pueden utilizar y el uso más efectivo de los recursos financieros, esto refleja una buena gestión del capital.

### **2.5.21 Capacitación**

La formación es muy importante cuando se inicia en una organización, genera confianza al trabajador, y es algo que debe realizarse habitual y consecuentemente en las organizaciones modernas, cuyo objetivo es adquirir conocimientos de los empleados para el desarrollo y mantenimiento de la organización. Entre las teorías relacionadas a la capacitación, exponen, Dessler y Varela (2004) que: “la capacitación tiene como propósito conceder las destrezas para el progreso del colaborador recién ingresado, a través de una capacitación inductiva”. De igual forma, el aprendizaje es el proceso mediante el cual una empresa tiene como finalidad, que sus empleados adquieran las prácticas y experiencias necesarias para desempeñar un rol que fomente el adiestramiento entre todos, en contraposición al entrenamiento en nociones específicas, herramientas y métodos para los colaboradores dentro de la empresa.

En este mismo orden de ideas, Carlos y Rodríguez (2016) señalan que la capacitación “es un proceso que brinda retroalimentación e influye en el desarrollo de capacidades y habilidades del trabajador, tiene como finalidad apoyar en la toma de decisiones para realizar ascensos, aumento de sueldo o despido”. Efectivamente el planteamiento de actividades de entrenamiento implica analizar el logro de los objetivos establecidos, en los efectos secundarios positivos y negativos, la razonabilidad de los costos o el cumplimiento de los términos acordados, incluye la entrega de todo el proceso de forma aleatoria o discrecional. Por lo tanto, la lógica más básica requiere una reflexión metódica y sólida en referencia a la calidad de las actividades de formación planificadas e implementadas.

### **2.5.22 Habilidades**

En este punto, es importante entender, que resolver conflictos pacíficamente, mantener relaciones interpersonales cordiales, comunicarse, defender persistentemente las emociones, los pensamientos, promover un estado de tranquilidad y confianza que permita alcanzar las metas personales, académicas y

laborales para entrar en sintonía con otros, tomar decisiones responsables, evadir comportamientos de riesgo, entre otras cosas, son habilidades socioemocionales necesarios para el desarrollo de la mayoría de los aspectos de la vida personal, familiar, educativa y social. De acuerdo (Chiavenato citado por Carranza, 2017:203) enfatiza que la habilidad es “el conjunto de condiciones relacionadas con la capacidad de un individuo para realizar una tarea, realizar una función u ocupar un puesto” En otras palabras, toda persona es capacitada en el período de su vida en que se realiza la tarea o varias que permitan realizar funciones para las que aplica los diversos conocimientos que han sido adquiridos y que se adaptan a las necesidades de la situación.

De acuerdo a ello, una persona puede distinguirse por cualidades que se desarrollan según las habilidades interpersonales, que dan valor a la solución independiente y eficiente de problemas en la aplicación del conocimiento (destrezas y conocimiento técnico), su saber hacer (uso de experiencias previas y metodologías para realizar la acción, su saber estar vinculados entre otras personas y participación y sobre su decisión, solución de inconvenientes, organización dando por aprobación de compromisos)

### **2.5.23 El Desempeño**

Acerca del desempeño, este se define como acciones o comportamientos observados en los empleados que están relacionados con las metas organizacionales, y esto se puede medir por las habilidades de cada colaborador y de cómo estos contribuyen con la productividad de la empresa. A través de algunas teorías los investigadores sostienen, que la definición de desempeño debe complementarse con una exposición de lo que se aspira lograr de los empleados, conjuntamente con un efectivo desempeño.

En relación a ello, (Chiavenato, 2004:359), expone: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”, lo cual concuerda con la

forma de conducirse del trabajador y como contribuye para alcanzar lo que aspira, es decir establece un proceso que busca medir la productividad de cada trabajador, para lo cual debe existir un intercambio de información en cuanto a cómo desempeñan sus labores y a quienes tienen bajo su supervisión. Es decir, el desempeño en un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Esta capacidad es situacional, varía de persona a persona y depende de multitud de determinantes que influyen fuertemente en ella; es una relación costo-beneficio en la que la satisfacción individual y el valor determinarán el esfuerzo y la dedicación de los empleados.

Dada la importancia de la experiencia laboral, las organizaciones ponen en práctica un modelo de gestión del conocimiento, que busca incentivar entre sus colaboradores, cumplir con sus tareas de forma eficiente, con el objetivo de lograr las metas de la organización, procurando el derroche de tiempo y recursos. Lo que representa un desafío en la búsqueda de robustecer y organizar las aptitudes hacia los procesos de adiestramiento y evaluación del desempeño. Por ello la organización debe instaurar un Modelo de Gestión del Conocimiento que incentive el interés al desempeño laboral, con alcances permanentes, sostenible y que puedan ser fácilmente compartidos. En base a ello, las organizaciones que logren una evolución en la forma de adiestrar, de un incidente separado a una integración sistemática, indudablemente generarán optimizaciones perdurables en el desempeño.

De tal modo que alcanzar mayores avances en el desempeño laboral, es la alternativa más relevante para conseguir efectos sostenibles en el tiempo, naturalmente si el individuo se siente satisfecho y a plenitud en su área laboral, brindará un mejor desempeño de sus funciones, por ello su evaluación no debe ser un elemento separado, sino más bien un instrumento acoplado a las nuevas técnicas, destrezas y conocimientos. Sin embargo para conquistarlo es vital que la gerencia propicie y refuerce la adquisición de conocimientos y nuevas destrezas, como pieza fundamental del mejoramiento del desempeño de sus funciones; recalando que los líderes se retroalimenten de todo este conjunto de prácticas y herramientas para gestionar adecuadamente ese conocimiento, lo cual es necesario que todos se sientan



involucrados en ese proceso de fortalecer el aprendizaje adquirido, en virtud a que esto redundará en el mejoramiento del buen desempeño laboral.

#### **2.5.24 Teorías sobre la Evaluación de Desempeño**

Algunos autores manifiestan su propia percepción sobre la evaluación del desempeño; de acuerdo con (Chiavenato, 2007: 287) “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo” esto no es más que una valoración metódica del comportamiento del individuo dentro de la organización, sus aspiraciones y resultados, la capacidad para desarrollarse a través de una práctica que busca reconocer su valor, habilidades y destrezas, que agreguen valor a la organización.

De allí, se concluye que la evaluación del desempeño es un procedimiento de dirección, de gestión individual y colectiva, que pretende contrastar, estimar y distinguir la competencia de los trabajadores en las actividades y responsabilidades inherentes a su cargo, en base a los parámetros establecidos, determinando con ello, la participación de cada colaborador en el logro de las metas propuestas, a lo que (Chiavenato, 1994:365-366) refiere, al sustentar que: “los principales beneficiarios en un proceso de evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización” este le brinda a la organización un beneficio adicional, siempre y cuando exista una retroalimentación entre quienes valúan y los que son evaluados.

En este sentido la evaluación va directo hacia fortalecer el desempeño del talento humano en la caja de ahorro de la Gobernación del estado Cojedes e impulsar sus tareas diarias. En particular, la importancia de la Evaluación del desempeño, es que aporta 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.

### **2.5.25 Teorías sobre la Satisfacción Laboral**

Efectivamente, las organizaciones buscan integrar talento humano comprometido en la conquista de sus objetivos, que a su vez los motive alcanzar sus metas personales, una calidad de vida acorde a sus necesidades básicas, lo que crea una relación de reciprocidad y dependencia, brindando estímulos y escenarios propicios para alcanzar ese nivel de bienestar que promueva en ellos un desempeño eficiente. En consecuencia (Gómez-García, 2013:27), define la satisfacción como: una “actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” señala que el individuo obteniendo incentivos laborales que le brinden prosperidad y mejores recompensas a futuro, responderá con mejor disposición a desempeñar de la mejor manera sus funciones, favoreciendo el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por lo tanto, la satisfacción laboral es definida por (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2011:118), como “...el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. Destacando en esta conceptualización la precisión de la satisfacción como un efecto positivo o negativo, y la intensidad con la que puedan ser percibidos. En este sentido, es importante resaltar, que los elementos que influyen o impactan en la satisfacción laboral, varían según la posición de cada autor. Es relevante este aspecto porque la satisfacción laboral es lo que se necesita para lograr un impacto positivo en los empleados en la caja de ahorro de la Gobernación del estado Cojedes.

### **2.5.26 Talento Humano**

Por lo que respecta al talento humano, este representa un recurso inestimable para la organización, (Caldera, 2007) denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.” por ello existen distintas teorías y metodologías, para gestionar de manera competente y efectiva, ese valioso talento con el que cuenta la empresa, que a su vez contribuyen con el logro de los planes diseñados para cada área operativa, persiguiendo la rentabilidad de la organización. Tomando en cuenta la complejidad del ser humano como pieza elemental en la organización, y de cómo su participación en los distintos procesos sociales, le conciben resultados positivos, es que es vital una apropiada gestión del talento humano.

Así mismo, el manejo de las capacidades humanas, debe ser concebido como una extensión muy susceptible al pensamiento que predomina en las instituciones, donde influyen atributos como la cultura, estructura organizacional, su entorno, la actividad o rama a la que se dedica, la tecnología aplicada, los procesos y técnicas, entre otros. Para finalizar, la gerencia del talento humano en la Caja de Ahorro de la Gobernación del estado Cojedes debe ser una arista como un compendio de acciones dependientes de la planificación y naturaleza de la institución, a fin de asegurar una participación efectiva y eficaz de los empleados para alcanzar los objetivos y las estrategias diseñadas para tal fin.

### **2.6 Operacionalización de las Variables**

Las variables dentro de un proceso de investigación, según (Villasis et al., 2016) “es todo aquello que se puede contrastar, cuya información recopilada sirve de base para responder a las interrogantes de investigación planteadas en los objetivos” y precisar la forma en cómo se miden es fundamental, porque definen aspectos y factores que deben ser cuantificados, entendidos y documentados para poder extraer conclusiones.

Así mismo las organizaciones procesan esa información, la clasifican e imparten a toda la organización mediante técnicas y herramientas, que le permite tomar acciones correctivas, dinamizar el aprendizaje y la toma de decisiones. Indudablemente, todo aquello que el ser humano va adquiriendo en la medida que logra identificar, examinar y profundizar sobre los hechos y la información en su entorno, representa un conocimiento, una experiencia; y haciendo uso de su capacidad sensorial lo adquiere y usa a su favor.

En base a ello, la gestión del conocimiento implica una transformación organizacional algo compleja, que busca promover el avance y estudio del conocimiento tácito (experiencia, analogía, concurrente) y explícito (lógica, digital y serial), incentivando a la organización a ir más allá de la cultura innata del recurso humano, buscando adecuar el proceso de transferencia del conocimiento en toda la organización, lo que hace que una efectiva canalización de esos talentos se traduzca en un valor competitivo para la empresa.

En efecto, cada proceso de medición del desempeño, busca impulsar o valorar la excelencia y la calidad de una persona, siendo esto un método de gestión de invaluable importancia en las actividades administrativas, y que a su vez representa un recurso valioso para la organización. Respecto a la evaluación del desempeño, esta busca valorar de manera sistemática la competencia y aptitud que puede alcanzar un individuo en un determinado puesto y su capacidad para incrementarlo con el día a día.

**Tabla 8.** Operacionalización de Variables

**OBJETIVO GENERAL:** PRESENTAR UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE AHORRO DE EMPLEADOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM
<p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: (Chiavenato, 2011: 341) refiere que “su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización” Por otro lado, (Alles, 2005: 283) complementa el argumento anterior planteando que también es “compartir experiencias positivas y negativas para ser utilizadas cuando sea necesario, así como generar una actualización continua de conocimientos relacionados con el negocio o la actividad principal de la organización”</p>	GERENCIA	- ESTRATEGIAS GERENCIALES	(1)
		- NORMATIVAS	(2)
		- INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN	(3)
		- CAPITAL INTELECTUAL	(4)
		- COMUNICACIÓN ASERTIVA	(5)
		- TRABAJO EN EQUIPO	(6)
		- TOMA DE DESICIONES	(7)
		- PROCESOS DE ADIESTRAMIENTO	(8)
		- COMPROMISO CON EL CONOCIMIENTO	(9)
<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (Chiavenato, 2004: 359)</p>	TALENTO HUMANO	- COMPETENCIAS	(10)
		- EVALUACIÓN	(11)
		- MOTIVACIÓN	(12)
		- EFICIENCIA	(13)
		- EFICACIA	(14)
		- HABILIDADES	(15)
- CAPACITACIÓN	(16)		

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Descripción del Modelo

Por su naturaleza, el presente estudio estuvo enmarcado dentro del paradigma cuantitativo, este es un tipo de investigación que se centra en medidas numéricas y análisis estadísticos, donde la observación se emplea como recopilación para el análisis de los datos, con el fin de obtener respuestas a las interrogantes presentadas. (Hernández et al., 2010), señalan que los resultados confirman o son afines con la hipótesis, lo cual es un aporte favorable, si por el contrario las contradice, se desechan en busca de nuevas hipótesis que respalden la investigación.

Así mismo, el paradigma positivista es conocido también como cuantitativo o empírico-analítico, las características sobresalientes desde un punto de vista metodológico son el uso de métodos y técnicas precisas y confiables, el procesamiento estadístico para analizar los datos de manera objetiva y rigurosa, la capacidad de generalizar los resultados y distinguir los sujetos de investigación en el estudio; la relación sujeto-objeto, trata de ser neutral en la recopilación de datos, evita los sesgos que pueden ser causados por las preferencias e inclinaciones subjetivas del investigador.

De allí que, el presente trabajo de investigación es de tipo cuantitativo porque su propósito consistió en medir el efecto de la Gestión del Conocimiento en la Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes. Su enfoque cuantitativo funciona a partir de una revisión bibliográfica que identifica el tema y finaliza con un marco teórico que orientó la investigación. Estos conjuntos de datos generan hipótesis que fueron probadas para demostrar la validez del estudio.

Conforme a ello, este estudio se enfocó en un modelo cuantitativo positivista, ya que siguió una línea sistemática de interrogantes, verificación documental, en la cual se formuló una hipótesis y se desarrolló una metodológica con diseño, muestreo y datos

relevantes; las herramientas de recolección son completas en términos de precisión y validez, los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva e inferencia, incluidas las herramientas basadas en métodos inductivos e hipotéticos.

### **3.2 Tipo de Investigación**

Por su parte, la presente investigación se considera de campo, que según Arias (2006:31) una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Es un tipo de estudio que se realiza de fuentes vivas, los datos necesarios para llevar a cabo el estudio, se toman de ambientes reales, no controlados. Este estudio de investigación se considera de campo, ya que se desarrolla en el mismo ambiente de donde se toman los testimonios, es decir, en “CADEGECO”

En cuanto a la modalidad de la investigación, es de tipo proyecto factible, que según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011: 7) define proyecto factible como:

*La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya todas las modalidades. (UPEL, 2011: 7).*

Al mismo tiempo, este estudio se adaptó a la modalidad de proyecto factible; es decir, indica que está diseñado para uso inmediato. De allí pues, este método caracterizado por el deseo de resolver el problema presentado en CADEGECO, como es la gestión del conocimiento debido a que influye en la evaluación del desempeño, mediante

métodos, procesos, estrategias y programas tecnológicos necesarios para alcanzar los objetivos.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

Ahora bien, en cuanto al diseño del estudio es no experimental, este tipo de diseño de investigación es el “modelo que adopta el investigador para precisar un control de las variables del estudio” (Sánchez, et al., 2018:53); existe el diseño experimental y el diseño no experimental. En este esquema no existen estímulos experimentales que condicionen las variables del estudio, los sujetos de prueba se evaluaron en un contexto natural y sin modificaciones, es decir, no se alteraron las variables. Así también, (Hernández, et al., (2001) indican que un estudio no experimental, transversal y correlacional se lleva a cabo sin manipulación intencional de variables, en el cual se observan los fenómenos en su medio natural para su posterior análisis. Dentro de este diseño existen dos tipos: transversal y longitudinal y la diferencia entre ellos es el tiempo en que se llevan a cabo.

### **3.4 Población y Muestra**

En líneas generales, para (Hernández, et al., 2014:235), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”. La población objeto del presente estudio contempló el universo de trabajadores de CADEGECO, conformado por Veintidós (22) personas. Así mismo, (Bernal, 2006:165), señala que “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. En base a ello, en este estudio, la muestra estuvo representada por Diez (10) personas que conforman la Oficina de Administración.

#### **Tabla 9**

Distribución de la Población

<b>Sujetos</b>	<b>Cantidad</b>
Alto Nivel	03



Empleados fijos y contratados	14
Obreros fijos y contratados	05
<b>Total de los sujetos</b>	<b>22</b>

**Fuente:** Registros de CADEGECO de San Carlos, Cojedes (2022).

Es importante resaltar, que (Hurtado, 2012:771), acota que las técnicas e instrumentos de recolección de datos “Comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación”. Es decir, como ejemplo de técnicas tenemos: la observación directa, la entrevista, la encuesta en sus dos modalidades (oral y escrita), el análisis documental, entre otros.

Por ello, en este estudio se utilizó la encuesta en su modalidad de cuestionario, definida por (Palella y Martins 2010:123), como: “Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Los datos se obtuvieron realizando un conjunto de afirmaciones dirigidas a la muestra censal objeto de estudio; es decir de los diez (10) trabajadores de CADEGECO, con la finalidad de conocer su opinión. De tal manera que se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos; el cual se estructurará en dieciséis (16) ítems bajo la escala de Likert de cinco (05) opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Ocasionalmente, Casi Nunca y Nunca. (Ver Anexo A)

### **3.6. Técnicas de Análisis de Datos**

En este aspecto, para la presentación y análisis de los resultados, se realizó la descripción de los datos que de acuerdo a lo señalado por la profesora (Balestrini, ob. cit. 2015), “Es un conjunto sistemático de procedimientos para observar y describir numéricamente el fenómeno”; asimismo, se utilizó para su representación tablas contentivas de los diferentes ítems que conforman el cuestionario aplicado y se describió en porcentajes las respuestas para cada ítem, como para los indicadores del estudio, con su respectivo análisis.

Cabe agregar, que según Arias (2012:134) la tabulación es la “presentación de los datos en tablas o cuadros formados por columnas”; los datos obtenidos fueron calculados en una tabla de doble columna, señalando en las columnas el número de ítems y en las filas los sujetos que participaron en la encuesta. La actividad básica de la tabulación es el cálculo para determinar el número de casos correspondientes a cada categoría. De la misma forma, teniendo en cuenta la orientación de los sujetos, se introdujo una escala ponderada, donde la primera opción de respuesta constituía el valor máximo y la última opción el valor mínimo, lo cual se demuestra en la Tabla 10 a continuación.

**Tabla 10**  
Ponderación

<b>ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Siempre	5
Casi Siempre	4
Ocasionalmente	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Fuente: elaboración propia

### **3.7. Confiabilidad y Validez de la Investigación**

Por lo que se refiere a la validez, esta hace referencia al grado en que un instrumento realmente evalúa la variable que se pretende medir; de modo que, el especialista (Sabino, 2010:105) acota que es “En la cual se puede tener diferentes tipos de evidencias tales como: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio y evidencia relacionada con el constructo”. En el presente estudio se midió a través del juicio de tres (3) expertos, especialistas profesionales, acreditados académica y laboralmente, con vinculación directa con el tema en estudio. (Ver Anexo B)

Aunado a ello (Sabino ob. cit.:89-90), define el Coeficiente de Cronbach como: “Este método de cálculo que requiere una sola administración del instrumento de medición”. En este sentido, el instrumento se aplicó una vez, cada participante respondió a una sola versión y las respuestas a los ítems del instrumento fueron coherentes. El resultado del Coeficiente de Cronbach indica si el instrumento tiene una capacidad de confiabilidad; en efecto para determinar la confiabilidad (García, 2009:2), define la prueba piloto como “Una aplicación experimental del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica sólo a un pequeño grupo”. De acuerdo a ello, el cuestionario se aplicó a diez (10) de los veintidós (22) trabajadores de CADEGECO. Luego de realizado el cálculo para la Validez del Instrumento, este arrojó un resultado de 0,91 lo que viene a significar que el instrumento aplicado evalúa significativamente las variables. (Ver Anexo C)

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados**

Para entrar en contexto, el análisis e interpretación de los resultados es un cúmulo de información de la fase diagnóstica del estudio, donde se obtienen las opiniones de las personas involucradas en base a las variables de la investigación. En este punto, de acuerdo con las metas propuestas, se dan a conocer los resultados alcanzados, es decir el producto de la aplicación del instrumento. Las respuestas a estas interrogantes se dan y analizan de acuerdo a la estadística, por ser una técnica específica utilizada en la investigación cuantitativa, es decir, relacionada con los medios desplegados para el análisis de los datos numéricos.

A continuación, y ya aplicado el instrumento, se desarrollaron matrices de los datos obtenidos. Nuevamente, siguiendo las pautas de la estadística descriptiva, se crearon tablas de entradas múltiples (que representan frecuencias y porcentajes) para este propósito, que muestran descripciones relevantes de cada elemento, desde una perspectiva tanto cuantitativa como cualitativa. Se presenta seguidamente los resultados obtenidos, iniciando con la Tabla 9, consecutivamente hasta la Tabla 23, en la cual se plasman los resultados de los 16 ítems que conformaron la encuesta.

## 4.2 Resultados y discusión

**Tabla 11.** Ítem 1

**Variable:** Gestión del Conocimiento **Dimensión:** Gerencia

**Indicador:** Estrategias Gerenciales

Actualmente se ejecutan estrategias gerenciales para gestionar su conocimiento hacia su desempeño diario en la institución.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	10	2	20	0	0	5	50	2	20	10	100

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

De acuerdo a los datos obtenidos, tal como se evidencia en la Tabla 11, se totalizó un 50% de la opción “Casi Nunca” y un 20% en la elección “Nunca” notándose una equivalencia del 20% con la alternativa de “Casi Siempre” lo que se traduce en una diferencia de opiniones y la forma en que se percibe la planificación llevada por la Gerencia. En efecto, y en función de los objetivos de investigación, planteados en las entrevistas, es posible determinar que la Gerencia de CADEGECO, casi nunca ejecuta estrategias que conlleven a gestionar el conocimiento de sus colaboradores, para así lograr el mejor desempeño diario en las actividades asignadas. Tal como lo expresa (Chiavenato, 2007:132) “La formulación de alternativas estratégicas o modelo estratégico, es la cuarta fase de la planeación estratégica. En esta etapa se formulan las estrategias gerenciales o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos”, Basado en esto y tomando en cuenta que las demás alternativas alcanzaron una cantidad relativamente igual, lo que supone que no hay definiciones claras y precisas de lo que puede significar, gestionar ese cúmulo de experiencias y capacidades del recurso humano de esta organización.

**Tabla 12.** Ítem 2**Variable:** Gestión del Conocimiento. **Dimensión:** Gerencia**Indicador:** Normativas

---

 Existe un instructivo organizacional de apoyo para realizar las actividades diarias en la institución.
 

---

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	1	10	0	0	0	0	4	40	5	50	10	100

---

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

Tal como se muestra en la Tabla 12 del Ítem 2, en el cual se obtuvo un 40% en la opción “Casi Nunca” y un 50% “Nunca”, se evidencian porcentajes bastante claros con respecto al indicador “Normativas”, que según el Diccionario Manual de la Lengua Español (2023) refiere el término instructivo, que significa adjetivo educativo, informativo, juego instructivo. Ante una situación en la que es necesario realizar una acción o un proceso sin un conocimiento real de cómo proceder, cobra importancia la capacidad de disponer de elementos como las instrucciones. En el segundo ítem se muestra claramente, que esta organización no se rige por instructivos o manuales para llevar a cabo las actividades inherentes a cada cargo, lo que viene a significar que las labores se llevan a cabo en la medida y la forma que cada colaborador asume que debe realizar su trabajo, careciendo de normativas que guíen el proceso y sirvan de apoyo para la capacitación de nuevos trabajadores. Tomando en cuenta que un instructivo es como una secuencia de definiciones e instrucciones congregadas, establecidas y presentadas de diferentes maneras, para permitir que la persona actúe según lo requiera la situación, se debería dar más importancia a la creación de Manuales de Procedimientos.

**Tabla 13.** Ítem 3

**Variable:** Gestión del Conocimiento. **Dimensión:** Gerencia

**Indicador:** Interpretación de la Información

La gerencia de CADEGECO aplica los nuevos lineamientos a nivel central para adaptarlos a las necesidades propias de la organización.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>3</b>	4	40	2	20	2	20	2	20	0	0	10	<b>100</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

De acuerdo a estos resultados, donde el 40%, opinó que “Siempre” la Gerencia emplea las orientaciones a nivel central, puesto que aun siendo una institución privada, es regida por una Superintendencia Nacional de Cajas de Ahorro “SUDECA”, que tiene sus normativas y leyes que rigen en la materia, así como la planificación y operatividad en el área administrativa. Así mismo y tomando en cuenta lo señalado por (Covey, 2001:77), que estima que una institución constituida por personas altamente efectivas, “Destacan características como contar con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y puntos de vista de empleados, proveedores, comunidad donde operan; propiciando intercambio de información y cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la institución”. De allí que en toda organización debe favorecer un sistema de información e intercambio, para fortalecer los procesos e impulsar la participación e integración.

**Tabla 14.** Ítem 4

**Variable:** Gestión del Conocimiento **Dimensión:** Gerencia

**Indicador:** Capital Intelectual

Se promueve el capital intelectual en todos los niveles de la organización.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	2	20	2	20	2	20	3	30	1	10	10	100

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

Significativamente, y por lo datos alcanzados, en el cual la alternativa “Casi Nunca” sumó un 30%, aunque las demás opciones obtuvieron resultados iguales del 20%, se puede deducir que en la Institución normalmente no promueven el capital intelectual, que según Subramaniam & Youndt, (2005), “se considera la suma de todo el conocimiento disponible en las empresas, y se divide en capital humano, capital organizacional y el capital social”. No obstante, la mayoría de las personas que participaron de la encuesta, son profesionales con experiencia en las áreas que se desempeñan, pero no hay una gestión efectiva de ese conjunto de experiencias y saberes que constituye el capital intelectual del recurso humano de esta organización.



**Tabla 15.** Ítem 5**Variable:** Gestión del Conocimiento **Dimensión:** Gerencia**Indicador:** Comunicación Asertiva

Considera usted que existe comunicación asertiva entre la gerencia y usted para gestionar conocimientos entre los procesos administrativos y su desempeño laboral.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	4	40	1	10	4	40	1	10	0	0	10	100

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

En este Ítem los resultados más significativos fueron del 40%, aun cuando uno difiere del otro, por cuanto uno se refiere a “Siempre” y el otro “Ocasionalmente”, las dos alternativas de respuestas que contrastan en su contexto, donde evidentemente la comunicación no es explícita o carece de mecanismos o procesos, que hagan más efectivo y claro su alcance. Sin embargo, de acuerdo a lo expresado por Rivera (2016) la comunicación asertiva “es el desplazamiento de poder autoafirmar la capacidad que tiene el ser humano para manifestar sus propios derechos, sin necesidad de ser maniobrados por otras personas”. La efectividad en la comunicación es una de las principales bases, necesarias para establecer y mantener relaciones estratégicas e interpersonales; es una habilidad y forma de comunicación, que difiere y se dispone en un espacio puntual entre los otros dos estilos de comunicación: la agresiva y la pasiva.

**Tabla 16.** Ítem 6

**Variable:** Gestión del Conocimiento **Dimensión:** Gerencia

**Indicador:** Trabajo en Equipo

En CADEGECO la gerencia fomenta el trabajo en equipo para propiciar la transferencia de conocimientos entre los trabajadores.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>6</b>	5	50	1	10	2	20	1	10	1	10	10	<b>100</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

La Tabla 16 respecto al Ítem 6, revela el resultado obtenido de un total de 50% para la opción “Siempre”, manteniéndose relativamente igual en las demás elecciones, lo cual manifiesta que la Gerencia si fomenta el trabajo en equipo, sin embargo no es así con lo que refiere a la gestión del conocimiento. De acuerdo a lo expresado por Usheva, (2016) el trabajo en equipo, es “un grupo pequeño que constituye una asociación de personas con un objetivo, unidos por el desarrollo de una tarea en particular, excediendo sus habilidades individuales. En otra realidad diferente, el autor sugiere que el trabajo en equipo es una transformación que consta de varios pasos, y necesitan un gran aval de la gerencia a fin de garantizar mejoras en la competitividad, la eficiencia y su relación con el entorno. En base a ello, la gerencia debe procurar que se den ambos elementos dentro de la organización, dado que lograr un buen equipo de trabajo, sería un gran paso para llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento y su transición a toda la institución.

**Tabla 17.** Ítem 7

**Variable:** Gestión del Conocimiento **Dimensión:** Gerencia

**Indicador:** Toma de Decisiones

La gerencia considera sus conocimientos para la toma de decisiones relacionadas con su cargo.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	3	30	3	30	1	10	2	20	1	10	10	100

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

En relación con el resultado obtenido, en el cual las respuestas fueron equitativas respecto a las dos opciones de consulta, “Siempre” con un 30% y “Casi Siempre” con otro 30%, esto demuestra que la Gerencia toma en cuenta los conocimientos del recurso humano para la toma de decisiones, lo que se considera relevante para los trabajadores y en parte los incentiva a cultivar y acrecentar esos conocimientos adquiridos. De acuerdo a ello indica el especialista administrativo y gerencial (Chiavenato: 2009:36) que “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción”. Por lo tanto, tomar decisiones también se trata sobre riesgos, de ser creativos y de encontrar alternativas de solución a problemas o tareas; además, conviene analizar para tomar la mejor decisión. Un buen número de los encuestados piensa que sus conocimientos y experiencia, así como su desempeño dentro de la institución, son tomados en cuenta a la hora de las decisiones importantes a tomar y que la planificación también los involucra como parte fundamental de la operatividad y productividad de la organización.

**Tabla 18.** Ítem 8

**Variable:** Gestión del Conocimiento **Dimensión:** Gerencia

**Indicador:** Procesos de Adiestramiento

Comparte usted actividades laborales según su experiencia como adiestramiento informal relacionado con su tarea diaria.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>8</b>	4	40	2	20	2	20	1	10	1	10	10	<b>100</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

Observando los resultados descritos en la tabla 18, las opiniones estuvieron muy divididas, sin embargo un 40% opinó que “Siempre” comparte las experiencias y conocimientos relacionado con su trabajo, traducándose en una forma de instrucción, de transmisión de conocimientos, que de acuerdo a lo citado por Chiavenato, (2002), dice que el adiestramiento es: “un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo”. Este resultado demuestra que los trabajadores comparten las experiencias adquiridas dentro de la institución, siendo un proceso práctico de adiestramiento informal entre los colaboradores, que de una u otra forma consiste en gestionar el conocimiento de manera tan sencilla, que el talento humano participa y se involucra de una actividad que le genera expectativas, interés y herramientas para alcanzar una mayor efectividad en sus actividades diarias.

**Tabla 19.** Ítem 9

**Variable:** Gestión del Conocimiento **Dimensión:** Gerencia

**Indicador:** Compromiso con el Conocimiento

Se mantiene el compromiso hacia la capacitación para crear espacios en beneficio de implantarlo hacia la Gestión del Conocimiento.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	0	0	4	40	0	0	3	30	3	30	10	100

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

En este punto, los valores alcanzados en el Ítem 9, son totalmente opuestos, aun cuando el mayor porcentaje, para ser precisos de un 40%, fue de una alternativa si se quiere positiva “Casi Siempre” y los otros 2 porcentajes similares, de un 30% cada uno “Casi Nunca” y “Nunca”, lo que significa que no está muy claro para los consultados, si la institución mantiene un compromiso de capacitación. Por otro lado, la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación de Cojedes, procura mantener su responsabilidad hacia la capacitación del personal, aun cuando no sea de manera académica, sino de transmisión de conocimientos de los trabajadores con más experiencias y conocimientos, a fin de llevar a cabo las actividades asignadas de una manera más eficiente. 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” significa entonces que esta es una forma de canalizar los conocimientos en todos los niveles de la organización, lo que debería ser una norma en dicha institución, a fin de alcanzar el objetivo de gestionar el conocimiento de su talento humano.

**Tabla 20.** Ítem 10

**Variable:** Evaluación del Desempeño **Dimensión:** Talento Humano

**Indicador:** Competencias

CADEGECO establece programas de evaluación de competencias para determinar las necesidades de capacitación de su talento humano.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	0	0	1	10	2	20	4	40	3	30	10	100

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

Fundamentado en el presente resultado, en el que claramente se aprecia un porcentaje considerable de 40% que manifiesta que “Casi Nunca” y un 30% “Nunca” donde la institución objeto de estudio, implemente proyectos que permitan estimar las competencias de sus colaboradores, para así establecer las necesidades de capacitación. El desempeño laboral está fundamentado en las competencias ocupacionales del talento humano, pero, sobre todo, en las competencias personales, las que en conjunto juegan un papel importante en el rendimiento organizacional. Martha Alles (2015) define la competencia como las “características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. En concordancia con los resultados, la institución debe medir las necesidades que tiene el personal de reforzar o adquirir nuevos conocimientos, lo que les va a permitir mantener una operatividad óptima, ya que los programas de capacitación siempre generan en los trabajadores, sentido de pertenencia, un incentivo que propicia un mejor desempeño y crea ambientes idóneos de jornadas de trabajo fructíferas.

**Tabla 21.** Ítem 11

**Variable:** Evaluación del Desempeño **Dimensión:** Talento Humano  
**Indicador:** Evaluación

La gerencia de CADEGECO aplica mecanismos para evaluar su desempeño laboral.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>11</b>	0	0	1	10	1	10	3	30	5	50	10	<b>100</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

De acuerdo al resultado obtenido de la alternativa “Nunca” que obtuvo el 50%, es lógico deducir, que CADEGECO no aplica ningún elemento que permitan evaluar el desempeño de los trabajadores; y así lo afirma el resultado obtenido de 30% en la opción “Casi Nunca”, tomando en cuenta que la evaluación 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). Este es un método que se emplea para valorar el recurso humano de cada organización, permitiendo establecer su nivel de desempeño y capacidad de crecimiento, el alcance de sus habilidades, su comportamiento, teniendo en cuenta los conocimientos y resultados del trabajo. Cada evaluación es un proceso de estímulo o valoración, la excelencia y el talante del recurso humano. Es un conjunto de métodos que ayudan a evaluar cómo los empleados aplican el conocimiento y la experiencia, así también como manejan las relaciones interpersonales formales e informales en el lugar de trabajo, percibiendo que las recompensas dependen del esfuerzo, determinando así el nivel de empeño que una persona está dispuesta a efectuar.

**Tabla 22.** Ítem 12

**Variable:** Evaluación del Desempeño **Dimensión:** Talento Humano  
**Indicador:** Motivación

Manifiesta sus experiencias diarias por escrito sobre su desempeño diario a fin de ser mejoradas

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	0	0	0	0	0	0	5	50	5	50	10	100

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

En este Ítem, los resultados fueron equitativos en 2 opciones similares, 50% “Casi Nunca” y 50% “Nunca”, es decir, la gerencia no lleva a cabo programas de mejoras, que tome en cuenta las experiencia y actividades diarias de los colaboradores, que se puedan plasmar de forma diaria con el objeto de analizarlas y perfeccionarlas. Hoy en día, la motivación es un factor importante que incide en el desempeño de los empleados en cualquier organización, brindando una gran ventaja competitiva para lograr calidad de servicio. Al respecto Rubio (2016), define la motivación como “un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado”. Basado en los resultados obtenidos, los trabajadores de la organización objeto de estudio, no se sienten motivados en dar a conocer sus experiencias de manera formal, para que estas pudieran ser valoradas y corregidas, por lo que estos conocimientos innatos y adquiridos se pierden, sin que la gerencia aprovecha al máximo, valiosos conocimientos que pueden dar un valor agregado a la institución.



**Tabla 23.** Ítem 13

**Variable:** Evaluación del Desempeño **Dimensión:** Talento Humano  
**Indicador:** Eficiencia

Considera que realiza su desempeño laboral con eficiencia para conseguir las metas.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>13</b>	8	80	2	20	0	0	0	0	0	0	10	<b>100</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

Por su parte, el resultado obtenido del ítem 13, indica que habiendo obtenido un resultado de 80% en la opción “Siempre”, la mayoría de los entrevistados ejercen sus actividades de manera eficiente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. De allí que se hace necesario retomar el concepto de eficiencia, que según la Real Academia Española (RAE, 2018), significa “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”; es decir, la eficiencia es ese potencial con el que cuentan los individuos para cumplir con las funciones que le son asignadas, teniendo presente que este objetivo debe lograrse al menor costo posible, e igualmente considerar el uso óptimo de los recursos disponibles para lograrlo. El resultado menor del 20% pudiera ser producto de la misma desmotivación que existe, al no contar con programas de capacitación, incentivos y evaluación continua, de las debilidades para gestionar el conocimiento de su talento humano.

**Tabla 24.** Ítem 14

**Variable:** Evaluación del Desempeño **Dimensión:** Talento Humano  
**Indicador:** Eficacia

La gerencia fomenta la capacitación en base a la actualización de conocimientos que contribuyan hacia la eficacia laboral.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>14</b>	2	20	1	10	0	0	5	50	2	20	10	<b>100</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

Con referencia al resultado obtenido en este ítem, las opiniones aunque un poco divididas, un buen porcentaje (50%) manifiesta que “Casi Nunca” la directiva promueve programas de capacitación que favorezcan la eficacia laboral, lo cual es vital para toda organización, tomando en cuenta que para Domínguez (2009), la eficacia se entiende por “la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa”; entonces, cuando se trata de satisfacer al cliente, alcanzar los objetivos de la organización y la calidad en el servicio, es referirse a la eficacia. La eficacia evalúa el impacto de lo que se hace, producto o servicio que se brinda. La eficacia busca equilibrar las condiciones externas con la organización; esta considera y describe las circunstancias en las que opera esa empresa, definiendo lo que debe hacerse para que sus actividades se adapten a los escenarios de su entorno. La gerencia debe promover la eficacia dentro de los procesos, a fin de poder alcanzar la operatividad y efectividad que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

**Tabla 25.** Ítem 15**Variable:** Evaluación del Desempeño **Dimensión:** Talento Humano**Indicador:** Habilidades

En la institución consideran sus cualidades y habilidades en base a funciones diarias.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>15</b>	0	0	4	40	0	0	2	20	4	40	10	<b>100</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

Por lo que se refiere a los datos obtenidos en este ítem, donde un 40% expresó que “Casi Siempre” y otro 40% dijo que “Nunca”, significando así que muchas veces no son tomadas en cuentas las habilidades que pueda tener un individuo para determinadas actividades, siendo esto un punto de apoyo en el que se puede basar la gerencia para la efectividad de las tareas y el alcance de las metas. De acuerdo a la definición según la RAE 2023, Habilidad es la “capacidad y disposición para algo”, así resulta bastante parcializado el resultado referente a si la organización considera las cualidades y habilidades de los colaboradores para ejercer las funciones. La UNESCO (2020) señala que las habilidades sociales y emocionales son un gran desafío para la educación del futuro; por eso se basa en la importancia de desarrollar habilidades de aprendizaje del siglo XXI; Habilidades de comunicación y colaboración, enfatizando la importancia de un conjunto de competencias personales y sociales (capacidades para desarrollar iniciativa, resiliencia, responsabilidad, creatividad, cooperación, compromiso con el trabajo en equipo, trabajo en red, empatía, solidaridad y compasión).

**Tabla 26.** Ítem 16

**Variable:** Evaluación del Desempeño **Dimensión:** Talento Humano

**Indicador:** Capacitación

Desearía que la Gerencia planifique programas de capacitación continua para el desarrollo del talento humano.

Ítem	Siempre		Casi siempre		Ocasionalmente		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	10	100										100

**Fuente:** Instrumento aplicado, la investigadora (2023).

Finalmente, el último ítem logro que todos los entrevistados coincidieran en una misma alternativa, donde el 100% estuvo de acuerdo en que desearían que la organización incluya programas de capacitación continua, que permita el desarrollo de su talento humano. De acuerdo con la definición de Capacitación por Chiavenato, (2011) “consiste en la provisión de conocimientos y habilidades que recibe el ser humano tanto del ambiente social, como en el proceso de su vida, adecuándose a los valores y normas, aceptadas por la sociedad y vigentes en el momento actual”. Por lo que un adecuado programa de capacitación permitiría orientar la empresa para maximizar las ganancias y desarrollar en los empleados, su actitud hacia la cooperación y la participación contribuyendo al desarrollo empresarial, centrarse en avanzar como equipo; favorecer mejoras respecto al conocimiento escrupuloso de puestos en diferentes grados y departamentos, promover la formación de líderes en todos los niveles, contribuyendo a mejorar la ética del grupo de trabajo; promover la calidad de trabajo y rendimiento.

## **CAPÍTULO V**

### **MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE AHORRO DE EMPLEADOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES**

#### **5.1 Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento**

Las prácticas de desarrollo de habilidades, son un sello distintivo de una sociedad basada en el conocimiento, son las personas las que dan a las empresas la ventaja competitiva; por ello han surgido diferentes modelos de gestión centrados en el factor humano. En la actualidad el factor diferenciador es el talento para gestionar la empresa, la capacidad de introducir innovaciones y liderar el mercado, por tanto, desde varios puntos de vista, la gestión del talento debe aceptarse como una filosofía organizativa, no como un modelo de gestión cuyos resultados de investigación no pueden ser ignorados.

Desde la objetividad, la gestión del conocimiento demanda características organizacionales que ayuden a categorizar las actividades y funciones requeridas para la gestión real del conocimiento; esta estructura común es un modelo de gestión del conocimiento. La implantación de un modelo de gestión del conocimiento debe tener en cuenta la cultura organizacional, concebida como un cúmulo de valores, una fuerza innovadora y una ideología de organización.

Para tener una idea de las necesidades existentes en la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes “C.A.D.E.G.E.CO.” se hizo necesario aplicar herramientas e instrumentos de recolección de datos, que permitieron obtener información confiable, y basado en los resultados, en el cual el ítem 16, logro unificar las manifestaciones de los encuestados en un 100%, donde puntualizaron que desearían que la gerencia planificara programas de capacitación continua para el desarrollo del talento humano, es que se hace la propuesta de un modelo de gestión

del conocimiento, que tiene como propósito incentivar el buen desempeño del talento humano en las actividades diarias.

## **5.2 Fundamentación del Ciclo de Gestión de Conocimiento de Wiig.**

El modelo Wiig o Kim, como también se le conoce, es un modelo integral que engloba el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento para la resolución de problemas utilizando las experiencias prácticas existentes (Wiig ,1994). En él se describe el contenido, localización, proceso de recolección, distribución y utilización del conocimiento. Define tres formas del conocimiento: público, experto-compartido y personal. Wiig describe como base para el desarrollo de su modelo el conocimiento efectivo, conceptual, excepcional y el metodológico. En el modelo de Wiig se visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje más que todo formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional. Destaca el uso de tic en el proceso de distribución de conocimiento, mas no en los demás procesos como, por ejemplo, en el de captura.

Este prototipo de gestión del conocimiento de Wiig (1993) tiene como precepto, que para que el conocimiento sea útil y valioso, debe estar sistematizado. Este saber debe estar bien establecido de manera que esté destinado a ser utilizado. Estas fases sugeridas por el autor, comprende cuatro pasos, tal como se muestra en la Figura 3. Wiig se enfoca en tres elementos esenciales que deben estar presentes en toda organización para ser exitosa: primero, debe tener productos, servicios y clientes; segundo, debe tener recursos (personas, capital y equipo); y finalmente debe ser capaz de actuar. Este tercer punto se enfatiza en el ciclo de conocimiento Whig.

### Figura 3

Ciclo de Gestión del Conocimiento de Wiig



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento es el elemento principal que establece y orienta la capacidad de actuar sabiamente. Con un conocimiento mejorado se sabrá que hacer y cómo hacerlo mejor. Según, Wiig (2009), el principal objetivo de la gestión del conocimiento es la acción inteligente de la organización, contribuyendo a la recolección, creación, implementación y uso de conocimiento de alta calidad. Para el autor, trabajar sagazmente expresa abordar las labores con destreza, es decir, alcanzar nociones significativas de la mayor particularidad posible y utilizar esos conocimientos de la mejor manera posible, y aplicarlo de muchas formas diferentes. El Ciclo Wiig muestra cómo los individuos y las organizaciones crean y utilizan el conocimiento, el cual consta de cuatro etapas, a saber:

1. Construcción del conocimiento.

2. Retener el conocimiento.
3. Compartir el conocimiento.
4. Usar el conocimiento.

El ciclo incluye muchos tipos de conocimiento, de una variedad de fuentes: habilidad particular, educación o capacitación formal, colaboradores e información de cualquier origen. Entonces, el conocimiento puede almacenarse en una persona (intangible) o en una forma perceptible (tangible), como manuales, instructivos, libros o base de datos. El conocimiento se puede transferir y utilizar de diferentes maneras, según el contenido y la finalidad. El ciclo busca reconocer y combinar funciones y actividades relacionadas con los productos y servicios de los empleados. En cuanto a la construcción de conocimiento consiste en cinco actividades principales:

- a) Obtener el conocimiento.
- b) Analizar conocimiento.
- c) Reconstruir / sintetizar el conocimiento.
- d) Codificar y modelar el conocimiento.
- e) Organizar el conocimiento.

**El conocimiento** se puede adquirir mediante la exploración y el desarrollo, la innovación para optimizar lo que hacen todos los días, con el ensayo, reflexión y la contratación de nuevos empleados. De igual forma se puede obtener de forma externa, asesorándose con especialistas o transfiriendo colaboradores de otras organizaciones, y por último, el conocimiento se puede obtener mediante el análisis del entorno.

**El análisis:** se refiere al filtrado de los saberes más notables para la organización. La sinopsis y restablecimiento del conocimiento tiene que ver con el procesamiento suplementario de la información (selección más completa) para interpretar las



observaciones, constituir correspondencia entre conocimientos nuevos y existentes, y actualizar los saberes anteriores, consiguiendo sistematizarlos tomando reglas, modelos mentales, pautas y finalmente organizar los conocimientos para su uso posterior.

**La Retención** En esta fase, los saberes se recopilan en archivos o bases de conocimiento que pueden integrarse en procesos que pueden estructurarse en documentos, políticas o manuales. Un modelo de este sería la propiedad intelectual, que se logra mediante patentes, escritos especializado, e incluso conocimiento implícito que existe en la mente de los empleados.

**Compartir:** Esto incluye constituir el conocimiento entre equipos y departamentos y poner ese conocimiento a disposición de todos en la organización para que lo usen de una manera que cree valor.

**El uso o aplicación** de estas nociones, sirven de base para las decisiones gerenciales y solventar las circunstancias adversas, es aquí donde el conocimiento adquiere una valoración trascendental y crea una capacidad de competitividad real. Si bien estas fases contienen estas etapas, no implica que estén dispuestas secuencialmente, pues pueden desplegarse en paralelo, es decir, estas etapas en el ciclo se desarrollan permanentemente.

### **5.3 Justificación del Modelo del Gestión del Conocimiento**

El conocimiento, considerado un activo intangible de la organización, es también un elemento clave para lograr una ventaja competitiva. En este escenario, surge un nuevo enfoque en la gestión corporativa: la gestión del conocimiento; que emerge como una herramienta que permite mostrar este fenómeno de forma simplificada, sistematizada, simbólica y resumida; ideando algunas de sus dimensiones; permitiendo una visión atinada; describiendo los términos y la disposición, orientando las habilidades y proporcionando datos valiosos para idear modelos de gestión del conocimiento.

Su justificación radica en que esta institución cuenta con un valioso equipo de profesionales, que han ideado formas de trabajo y procesos, que les han permitido una operatividad medianamente eficiente, sin embargo los testimonios recolectados a través de la entrevista y aplicación del instrumento de recolección de datos, reveló las manifestaciones del talento humano, con respecto a la forma de reconocer, captar y transmitir los conocimientos adquiridos y que estos puedan ser implementado en todos los niveles de la institución, aspiran contar con programas de capacitación continua, que permita la gestión, transmisión y valorización de los saberes y que este pueda plasmarse por escrito, que a su vez sirva de manuales o instructivos para nuevos colaboradores y una guía práctica para el adecuado flujo de los procesos.

Indudablemente este sería un aporte invaluable para el área administrativa, ya que permitiría la revisión y rectificación de la planificación y operatividad de la institución, ya que con ello se anhela un cambio en la forma de llevar las distintas actividades inherentes a este tipo de institución y lo más importante lograr un óptimo desempeño de sus trabajadores que permita una efectividad en el logro de los objetivos institucionales.

## **5.4 Factibilidad del Modelo d Gestión del Conocimiento**

### **5.4.1. Factibilidad Social**

La propuesta presentada, constituiría un aporte a los trabajadores de CADEGECO, ya que representa una forma sencilla y comprensible de gestionar el conocimiento, generando un sentido de pertenencia e identificación con la institución, trabajar de forma planificada y enfocada hacia los objetivos trazados, permitiendo dinamizar los procesos, lo que a su vez representa un beneficio para un universo de asociados y sus familiares, y por consiguiente a la sociedad, ya que es una institución sin fines de lucro cuyo principal objetivo, es el bienestar e incentivo del ahorro de todos sus asociados. La efectividad y éxito de este tipo de gestión del conocimiento, sería una punta de lanza para replicarlo en otras instituciones, propiciando así la modernización

y la forma en que se reconoce y valora el potencial del talento humano y su aporte a la sociedad y su economía.

#### **5.4.2. Factibilidad Técnica**

Respecto a la factibilidad técnica, la institución posee una infraestructura acorde para el tipo de actividades que se proponen, así como la disposición de un espacio destinado para llevar a cabo las actividades, reuniones, acuerdos, planificación y revisión de los resultados. De igual forma cuenta con el mobiliario, recursos tecnológicos y logísticos para llevar a cabo el modelo propuesto; cuenta con profesionales de amplios conocimientos y años de experiencias que pueden ser partícipes de las actividades de adiestramiento, la directiva se mostró interesada en conocer y participar de manera activa en las actividades que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de su talento humano.

#### **.4.3. Factibilidad Económica**

El modelo presentado se considera viable desde el punto de vista económico, en virtud a que la organización cuenta con los recursos necesarios dentro de la institución, para implementar y apoyar el modelo. De igual forma es un modelo sostenible en el tiempo, en la medida que la ventaja de crear, comunicar, interpretar y aplicar el conocimiento con rigor científico, tiene una impresión positiva en CADEGECO, optimizando significativamente la eficacia y eficiencia de los saberes. Estos aspectos contribuyen a alcanzar mayores niveles de producción intelectual y competitividad para la institución.

### **5.5. Objetivos del Modelo de Gestión del Conocimiento**

#### **5.5.1 Objetivo General**

Proponer un Modelo de Gestión del Conocimiento como generador de valor en el desempeño laboral del talento humano de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del estado Cojedes “C.A.D.E.G.E.CO.”

### **5.4.2. Objetivos Específicos**

- Orientar a la gerencia las pautas que permitan la aplicación del modelo de gestión del conocimiento para el mejoramiento del desempeño laboral del talento humano en la Caja de Ahorro de empleados de la Gobernación del estado Cojedes (C.A.D.E.G.E.CO)
- Ofrecer los talleres de formación del modelo de gestión del conocimiento para el mejoramiento del desempeño laboral del talento humano en la Caja de Ahorro de empleados de la Gobernación del estado Cojedes (C.A.D.E.G.E.CO) y motivación de los trabajadores.
- Analizar la receptividad y captación del talento humano respecto al modelo de gestión del conocimiento para el mejoramiento del desempeño laboral del talento humano en la Caja de Ahorro de empleados de la Gobernación del estado Cojedes (C.A.D.E.G.E.CO) y su incidencia en el Desempeño Laboral.

### **5.6 Actividades del Modelo de Gestión del Conocimiento**

1. Aplicar encuestas para considerar las necesidades de capacitación, el conocimiento adquirido en el transcurso de la realización de las actividades y verificar aquellas que se han aplicado y que resultados se obtuvieron.
2. Llevar a cabo programa de talleres y conversatorios sobre el conocimiento y la forma de gestionarlo.
3. Realizar lluvia de ideas para identificar formas de mejorar el conocimiento, presentar las experiencias de los proyectos implementados para llevarlos a la práctica e informar las lecciones aprendidas y las mejores experiencias.
4. Congregar a los colaboradores a espacios físicos disponibles para compartir la experiencia y el conocimiento adquirido, y utilizarlo para desarrollar las habilidades correspondientes a cada nivel, así como para revelar la necesidad de conocimiento en términos de desempeño.

## **5.7 Fundamentación del Modelo de Gestión del Conocimiento**

Indudablemente, a nivel estratégico el capital intelectual tiene un valor fundamental para las organizaciones, aquellas que promueven el conocimiento, que buscan potenciar las habilidades de sus colaboradores, adquieren una ventaja competitiva que le conducirá a un considerable aumento de su rendimiento, producción y eficiencia. Estas destrezas, aptitudes y preparación de su talento humano, determinará la diferencia entre el éxito y el fracaso. El presente plan de estrategias para la optimización de la gestión del conocimiento en CADEGECO, se fundamenta desde las bases de las teorías de la Gestión del Conocimiento, complementario a todos los aspectos necesarios para la mejora continua que debe darse dentro de la estructura de la institución, y así cumplir con la misión y visión asumida, orientando el comportamiento de las personas hacia las metas corporativas, y conseguir la máxima calidad y eficiencia.

## **5.8. Fases del Modelo de Gestión del Conocimiento**

### **5.8.1 Diagnóstico**

El diagnóstico es una habilidad que permite generar conocimiento sobre un contexto, con una peculiar orientación por la voluntad consciente de modificar ese escenario. Para Manuel Martínez (1998:22) el diagnóstico “es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada” Este reconocimiento es lo que llamamos diagnóstico, y es un paso antes de predecir las alternativas, actuar para cambiar una realidad en la dirección deseada. Una vez que fue aplicado el instrumento de recolección de datos, permitió diagnosticar la necesidad de incentivar en el talento humano de CADEGECO, como reconocer, construir, retener, compartir y hacer uso de los conocimientos que como seres pensantes poseen, algunos innatos, otros obtenidos a través de la experiencia, de la preparación, del día a día de las actividades inherentes a cada cargo y el beneficio que este puede aportar al desarrollo y adecuado flujo de los procesos, del logro de los objetivos y metas, y principalmente propiciar un óptimo desempeño de sus colaboradores, motivarlos a partir de la generación de programas de capacitación, que

permita llevar a cabo las actividades de manera más organizada y planificada, que a su vez les permita monitorear, revisar y rectificar, en función de alcanzar las metas establecidas, involucrándolos de manera directa, haciéndolos partícipes de una efectiva gestión, de la toma de decisiones y una adecuada operatividad de la organización. El uso efectivo del conocimiento en el grupo de aprendizaje debe verse reflejado en las tareas diarias a través de una mejor toma de decisiones e innovación, crear una comunidad de aprendizaje, multiplicar el conocimiento y procurar la conservación de la memoria experta e institucional.

### **5.8.2 Empoderamiento y Compromiso**

Basado en la definición de Empoderamiento (Montero, 2023:72) lo define como:

*“El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos”.* (Montero, 2023:72)

El empoderamiento individual es uno de los elementos esenciales de una gestión y organización eficaz, que contribuye a su desarrollo en tiempos establecidos y promueve alcances exitosos a nivel personal, grupal y organizacional. La disposición de los colaboradores en la organización, su ánimo y bienestar con su trabajo, y la sensación de que son tratados de manera justa, tienen un gran impacto en la operatividad de la empresa, en la calidad de los servicios prestados a los clientes, en el prestigio y estabilidad de la empresa. Por ello el compromiso de cada individuo es fundamental para la organización, tal como lo expresa Meyer y Allen (1997) quien detalla el compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización”. La desconexión de los empleados

con la organización conduce a una eficacia organizativa reducida, es menos probable que los empleados comprometidos se vayan y acepten irse a otra empresa.

Tomando en cuenta el empoderamiento y el compromiso como valor organizacional, en esta fase es necesario reunir a los colaboradores en un lugar acorde, donde se pueda explicar los objetivos de la gestión del conocimiento, y cómo se pretende aplicar el Modelo de Gestión propuesto. Es importante que la sensibilización se realice de forma magistral y dinámica (actividades lúdicas), con el fin de proporcionar un mensaje positivo a las personas para lograr compromiso y disposición en la implementación del modelo.

### **5.8.3 Identificación de Conocimiento**

Tomando en cuenta que todo lo relacionado con el conocimiento requiere de un cúmulo de procedimientos y sistemas que le dan la capacidad al capital intelectual de administrar sus habilidades para la resolución de inconvenientes, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva, es importante precisar y destacar lo que representa el capital intelectual, que para Bradley (1997), es “la habilidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que creen riqueza, tanto en empresas como en países”. Al hacer referencia al capital intelectual, se debe tener en cuenta su particularidad de intangibilidad, lo que lo reviste como un activo no monetario, sin elementos físicos, que son utilizados para la producción o prestación de bienes y servicios. Estos a su vez tienen la peculiaridad de ser capaces de producir beneficios a largo plazo para la organización. De igual forma Von Roth (2000) puntualiza que la Gestión del Conocimiento es “un conjunto de disciplinas de administración que trata el Capital Intelectual como un activo de la empresa”. De allí que la importancia del recurso humano para la organización, es como una especie de motor que mediante el desarrollo de competencias, sus actividades específicas, la facilidad de sortear los imprevistos, como se relaciona con el entorno, le permite a la organización poder competir y mantenerse en un entorno exigente y cambiante.

Esta fase tiene como objetivo identificar el capital intelectual que existe en la organización, los procesos claves y el conocimiento crítico que poseen los expertos. Se propone en esta fase la creación de mapas de conocimiento, así como también identificar e implementar un rol de agente de conocimiento. Para identificar las necesidades de conocimiento que tiene cada uno de los colaboradores, se recomienda la aplicación de encuestas y entrevistas; dichos instrumentos se pueden aplicar utilizando herramientas dinámicas o en espacios donde las personas tengan la confianza y la comodidad de hablar sobre sus conocimientos y lo que les hace falta aprender sobre el área. Por otra parte, es necesario que los líderes de área generen estrategias que ayuden e incentiven a los distintos equipos a conocer la documentación existente sobre su proceso y las herramientas donde estos se encuentran disponibles. Fomentar actividades diarias que permitan la transmisión de conocimientos y que estos puedan recopilarse de alguna forma, para que pueda estar disponible para todos en la organización.

#### **5.8.4 Creación de Conocimiento**

Cada vez que se intenta administrar algo, de cualquier índole, pueden existir muchos inconvenientes; principalmente porque es necesario saber que es ese algo, e identificarlo para poder gestionarlo. De nada sirve querer gestionar algo cuando desconocemos su contexto, generando un gasto innecesario de recursos humanos y monetarios. Para crear conocimiento, se debe distinguir como información captada individualmente, lo que hace que cada persona actúe y tome sus propias decisiones; por ello se dice que el conocimiento se trata mucho más de las acciones que de los datos o la información en sí. En este orden de ideas, tanto la organización como su recurso humano tiene una ardua tarea para identificar, captar y administrar el conocimiento, basado en ello, según Mayo & Lank, (2000) una organización que aprende es aquella que “aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders”.



Los sistemas de información para preservar y organizar información representan también un elemento de relevada importancia como apoyo a la gestión del conocimiento y se supone que deben proporcionar a los diversos participantes de la institución, para lograr sus objetivos propuestos. Descubrir a profundidad los conocimientos de cada individuo dentro de una organización, es un elemento valioso; puesto que una vez se vaya utilizando, su disponibilidad estará sujeta a un entorno globalizado y altamente competitivo

En base a todo lo antes expuesto, resulta importante y esencial complementar con la importancia de la capacitación en la gestión del conocimiento, ya que esta es una forma ideal para socializar, captar, retener y administrar esos saberes y experiencias de su talento humano, que representan un recurso intangible invaluable para la organización, por ello es vital que todo ente o institución propicie y promueva la capacitación como una herramienta de alto valor a la hora de gestionar el conocimiento.

En este orden de ideas, el objetivo de esta fase es incentivar a los trabajadores a crear nuevos conocimientos, por lo cual es necesario que, desde la Gerencia, generen espacios para realizar talleres, foros y todas aquellas actividades que sirva de adiestramiento para los servidores, que estos conocimientos se transmitan, se difundan y se puedan plasmar por escrito, sería una manera informal de capacitar a nuevos trabajadores. De igual forma también se pueden ofrecer programas de concursos donde los colaboradores puedan exponer sus ideas o propuestas y se reciban incentivos como premios. Algunos premios pueden ser:

- Ser el líder de la implementación de sus ideas
- Apoyo en su desarrollo profesional (Capacitación).
- Incentivos económicos.

### **5.8.5 Almacenamiento del Conocimiento**

En esta fase se recomienda tener un módulo adicional en alguna de las herramientas tecnológicas que posee la organización, donde se pueda almacenar el conocimiento

explicito; la idea es que las personas puedan registrar sus dudas, experiencias y novedades y por otra parte se pueda realizar la carga de documentos normativos que permita una actualización constante de los colaboradores. Se sugiere que los conocimientos obtenidos a través de las experiencias de los más expertos, puedan ser documentados en especie de Manuales o Instructivos

#### **5.8.6 Medición del Conocimiento.**

En esta fase se debe realizar el seguimiento, monitoreo y control constante de la ejecución del modelo propuesto para el proceso de gestión de conocimiento, con el objetivo de tomar decisiones oportunas cuando se presente una desviación en alguna de las fases. Así mismo, también se podrán identificar las oportunidades de mejora del modelo para el proceso de Gestión de Conocimiento implementado en dicha institución

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

La gestión del 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 los trabajadores de la institución objeto de estudio, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Con relación a los objetivos específicos, el primero se planteó Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Conocimiento en la Evaluación del Desempeño de los trabajadores mediante una matriz FODA, concluyendo que el conocimiento es utilizado frecuentemente por el personal de la institución objeto de estudio, 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, Analizar la Gestión del Conocimiento de los trabajadores en relación a su desempeño laboral, 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, diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores, el personal de la institución estudiada 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 práctica profesional 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 una empresa 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. Además, las prácticas de gestión del conocimiento tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral y la productividad y se relacionan positivamente con el uso de las tecnologías de la información y la 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.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Finalmente, se puede concluir que la gestión del conocimiento es un sistema de información que integra un conjunto de reglas, procesos y actividades que rigen la transferencia de diferentes tipos de conocimiento en cualquier organización, como forma de generar valor por el trabajo realizado; pues brinda a las personas información actualizada en el momento adecuado, así mismo brinda herramientas útiles relacionadas con la organización misma, la misión, las tareas, los proyectos, la información técnica, las preguntas y las respuesta adecuadas para cada puesto y nivel, facilitando sortear los inconvenientes que se presenten, impulsando en el talento humano, el esfuerzo que se requiere para adquirir nuevos conocimientos, ya que esto es necesario para realizar de forma efectiva su trabajo, así como para fomentar el aprendizaje, brindar apoyo y crear nuevos grupos de trabajo de alto rendimiento.

Las recomendaciones generadas a partir de los resultados de esta investigación, en función de impulsar la Gestión del Conocimiento y que logre incidir en el desempeño laboral del recurso humano de CADEGECO, son las detalladas a continuación:

- Facilitar los procesos de transferencia del conocimiento, primordialmente la socialización de esos saberes, promover el intercambio de conocimiento entre los trabajadores y su expansión dentro de la institución.
- Fortalecer los esfuerzos de transmisión de la sabiduría, para minimizar la difusión del conocimiento tácito, buscando siempre la innovación y optimizando la eficiencia del recurso humano.
- Organizar las necesidades de conocimientos, con las estrategias organizacionales para identificar el conocimiento actual y las carencias que podrían afectar el desempeño laboral.
- Ofrecer un espacio para que los empleados tengan la oportunidad de compartir conocimientos a través de diversas actividades como foros, videos, talleres, etc.

➤ Contribuir a la creación de una cultura del conocimiento dentro de la institución.

➤ Comunicar de una manera sencilla y clara a todos los empleados, la importancia de la gestión del conocimiento para la organización, incentivándolos a sentirse partícipes principales del proceso, en pro del crecimiento individual.

➤ Establecer una base de datos de conocimiento que sea accesible a los empleados de acuerdo a su posición y/o rango en la organización.

➤ Crear una unidad de gestión del conocimiento y un director del conocimiento en la estructura organizativa.

La conexión directa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral crea un ambiente seguro donde todos pueden compartir sus ideas y experiencias, y es importante contar con la información correcta en el lugar correcto, en el momento correcto, lo que facilitará las actividades diarias de los empleados; por lo tanto, se esforzarán por lograr la calidad y utilidad de la transferencia de conocimientos y la expansión de la información.

## BIBLIOGRAFIA

- Alavi, M. y Leidner D. (2002). *Sistemas de Gestión del Conocimiento*. Editorial Barnes, Stuart. España.
- Alfaro, G., Alfaro, V. (2012). *Modelo de gestión de conocimiento para la pequeña y mediana empresa*. Sotavento MBA. Número 20. Colombia. Pp. 12.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano. Basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica. p. 283
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica. Argentina. p.59
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3. a ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica. p. 171
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica pág. 28
- Arcaya, J. (2019). *Gerencia Bioética Empresarial: Un constructo teórico en la segunda década del siglo XXI*. Tesis Doctoral. Universidad Yacambú. Barquisimeto. Venezuela.
- Arias, F. G. (2004) *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme. Primera edición.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 6ta. Fidas G. Arias Odón. Pág. 134
- Avendaño, V., y Flores, M. (2016) *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. Entreciencias. 4(10):201-227
- Balestrini, M. (2015). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas. Venezuela: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Barragán, O. (2009) *Aproximación a una Taxonomía de Modelos de Gestión del Conocimiento*. En: Intangible Capital, Vol. 1 N° 1. Madrid España: Intangible. P 65-101. ISSN: 1697-9818

- Bellinza, M.; Guerrero, N.; Colón, S. y Ramírez, W. (2011). *Gestión del conocimiento: aproximaciones teóricas*. Revista Clío América. Año 5 Número 10. Colombia (Pp. 257-271).
- Betancur, G. E. (2016). *La ética y la moral: paradojas del ser humano*. Revista CES Psicología, 9(1), pp. 109-121
- Bradley, K. (1997): “*Intellectual capital and the new wealth of nations*”, *Business Strategy Review*”. Vol. 8, No. 1, pp. 53-62
- Briceño, B., Strand, K. y Marshall, M. (2020). *La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades*. [Recuperado] en: <https://blogs.iadb.org/conocimientoabierto/es/gestion-conocimientorecursos/> [Consulta: 2022, 07, 15]
- Bueno, E. (2000). *Dirección del Conocimiento y Aprendizaje: Creación, distribución y mediación de Intangibles*. [Recuperado] en: <http://www.sedic.es/bueno.pdf> [Consulta: 2022, 07, 13]
- Caldera, R. (2007) *El Recurso humano en las empresas*, [Recuperado] en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos) [Consulta: 2022, 07, 15]
- Cantoral, R y Reyes-Gasperini, D. (2014). *Socioepistemológica y empoderamiento: la profesionalización docente desde la problematización del saber matemático*. Bolema, 28(48), 360-382 doi:. [Recuperado] en: <http://dx.doi.org/10.1590/1980-4415v28n48a14> [Consulta 2023,06,02]
- Carranza, A. (2017). *Motivación, efectividad y desempeño laboral en tu equipo*. (1era ed.). España: Edenred. [Recuperado] en: <https://bit.ly/3HxHc4y> [Consulta: 2022, 07, 28]
- Collison, Ch. y Parcell, G. (2003). *La gestión del conocimiento*. Lecciones prácticas de una empresa líder. Ed. Paidós, Barcelona, España, p 221
- Covey, S. 2001. (b) *Metodología para la Gerencia Efectiva*. Editorial Trillas. México. Pp. 77.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw- Hill.



- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill. Colombia. p.9
- Chiavenato, I. (2002); *Gestión Del Talento Humano*, Segunda edición, editorial Mc Grawhill, Colombia. Págs. 6,
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill. p. 359
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8ª edición. D.F. México. McGraw-Hill Interamericana. (p. 287)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill. p.236
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericano S. A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, (9º ed.). México D. F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design* (10ª Ed.). USA: South-Western, Cengage Learning.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. (1998). *Knowledge Management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance*. En J. Liebowitz, *Knowledge Management Handbook* (pp. 1-11).
- Dessler, G. y Varela R. (2004). *Administración de los Recursos Humanos*, Pearson Education, 5ta. Edición. México.
- Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © Larousse Editorial; 2007

- Domínguez, B. (2009). Eficacia y Eficiencia de la Empresa Actual. Temas de gerencia. Gerencia.com. [Recuperado] en: <https://degerencia.com/articulo/eficacia-y-eficiencia-de-laempresa-actual/> [Consulta: 2022, 07, 26]
- Drucker, P. (1999), *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, p. 121
- Fernández, E. y Pino, L. (2005) *Filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XXI*. Revista Telos, 7 (1): 37-50.
- Figuerola, N. (2013). *Gestión del Conocimiento (Knowledge Management)*, Pirámide D-IKW. [Recuperado] en: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/enlace/article/download/19120/19103>. [Consulta: 2022, 10, 13]
- Flores-Urbáez, M. y Peña-Cedillo, J. (2008). *Gerencia del conocimiento y capacidades de innovación: Un estudio en laboratorios de investigación petrolera*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Fundipe (2016). Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de personas. Price Waterhouse Coopers. [Recuperado] en: [http://www.fundipe.es/archives/CUADRO\\_DE\\_MANDO\\_seguro.pdf](http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf) [Consulta: 2023, 02, 14]
- Galeano M., M. E. y Vélez R., O. L. (2002). *Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia. Centro de Investigaciones Sociales y Humanas.p1
- Garza G, R. (2000) *Bioética. La toma de decisiones en situaciones difíciles*. México: Trillas, p. 13.
- García, M. (2001) *La importancia de la Evaluación del Desempeño*. Revista Proyecciones. Año 2 Número 9 febrero-marzo. p. 3.
- García, R. 2009. *Estadística*. Editorial: McGraw-Hill, 2ª edición. España. p. 2.
- Geisler E. y Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of Knowledge Management Theory, Practice, and Cases*. New York, USA: Routledge.

- Gómez-García, R. (2013). *Influencia de Factores Personales y Organizacionales en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores Sociales*. Portularia, XIII (2), 25-37
- González J., Álvarez L. (2018) *Gestión del Conocimiento e Innovación Abierta: Hacia la Conformación de Un Modelo Teórico Racional*. Revista Venezolana de Gerencia Vol 24 núm. 88, pp 1199-1222 Universidad del Zulia. [Recuperado] en: <https://www.redalyc.org/jornal/290/29062051013/html> [Consulta: 2022, 07, 22]
- Guillén, J. (2019). *Microeconomía para los negocios* (Cengage Learning Editores). Cengage Learning Editores. p.5
- Hernández, Fernández y Baptista. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación*. Editorial McGraw Hill – Interamericana. D.F. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Tipos de justificación en la investigación científica*. [Recuperado] en: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-delperu/comprencion-y-redaccion-de-textos-i/fernandez-tipos-de-justificacionen-la-investigacion-2020/15112480>. p.72 [Consulta: 2022, 07, 22]
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. doi:ISBN 978-1-4562-6096-5
- Hidalgo A., Jiménez F y Feria V. (2002). *La Gestión de la Innovación y la Tecnología en las Organizaciones*. Ediciones Pirámide, S.A.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge, management in organizations*. A critical introduction. (3a ed.). USA: Oxford University Press.

- Hurtado de B, J. (2012). *Metodología para la Investigación: Una guía para la comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón. 4º Edición. Caracas, Venezuela. p 771
- Jensen, M. y Meckling, W. (1992). *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure*. [Recuperado] en: <http://mcadams.posc.mu.edu/econ/Jensen,%2520Specific%2520and%2520General%2520Knowledge.pdf> [Consulta: 2022, 07, 26]
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* (12 ed.). España: McGraw-Hill Interamericana. p. 167
- 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
- Liberta, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación de impacto. [Recuperado] en: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15-3-07/aci08307.hth> [Consulta: 2022, 10, 21]
- Londoño, O., Maldonado, L. y Calderón, L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. [Recuperado] en: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4637/Gu%C3%ADas%20para%20construir%20estados%20del%20arte.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2022, 07, 22]
- López, J. (2021) *Gestión del Conocimiento y Productividad Laboral en los trabajadores de una empresa del sector inmobiliario de Lima*. Universidad Ricardo Palma, Escuela de Postgrado. Lima Perú
- Maldonado, J (2016). *La Estrategia Empresarial su formulación, planeación e implementación*.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel. (1998). *Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, Procesos y Reingeniería*. Editorial Trillas.
- Mayo, A., & Lank, E. (2000). *Las Organizaciones que Aprenden* (The Power of Learning). Una Guía para ganar ventaja competitiva. Ed. Gestión 2000 S.A.

- Meihami, B., y Meihami, H. (2014). *Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies)*. International Letters of Social and Humanistic Sciences, 14(3), 80-91. [Recuperado] en: file:///C:/Users/ Usuario/Downloads/article\_176912.pdf [Consulta: 2022, 07, 22]
- Meyer, J.; Allen, N. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, California, Sage Publications.
- Molina, J., & Marsal, M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones. Negocios, empresas y economía*. Libros En Red.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós. P. 72
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (2001). *Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento*. España McGraw-Hill.
- Muñoz, B. y Riverola J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Nevado, D., & López, V. R. (2002). *Indicadores del capital intelectual: el caso de entidades de crédito*. Partida Doble, (132), 58–69.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. USA, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- OCDE. (2003). *Resumen medición de la gestión del conocimiento en las empresas: primeros resultados*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. p.6 [Recuperado] en: <http://www.oecd.org/education/innovation-education/31540414.pdf> [Consulta: 2022, 10, 13]
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Editorial FEDEUPEL. p. 123

- Pareja, K. (2021) *Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral en el personal administrativo de la UGEL Grau*, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado Lima Perú
- Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas*. Rev.investig. desarro.innov, 6(2), 131-143. doi: [Recuperado] en: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602> [Consulta: 2022, 07, 15]
- Plaza, J. (2015). *Apuntes sobre la gestión del conocimiento en organizaciones*. Málaga: Universidad de Málaga, Dpto. de Economía y Admon. de Empresas. [Recuperado] en: [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10463/manual\\_GCOrg.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10463/manual_GCOrg.pdf?sequence=1) [Consulta: 2022, 07, 15]
- Pérez, A. (2015). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. 3ra edición. Editorial FEDUPEL-
- Pérez-Capdevila, J. (2012). *Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas*. *Avanzada Científica*, 15 (1), 1-19.
- Pérez, D. (2018) Tesis Doctoral: *Estudio de la capacidad de absorción del conocimiento en la empresa industrial española. Propuesta de un modelo de capacidad de absorción desde la gestión del conocimiento*. Universidad de Burgos, Programa de Doctorado de Tecnologías Industriales e Ingeniería Civil. Burgos España.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea. [Recuperado] en: <https://hdl.handle.net/2445/123350> [Consulta: 2022, 07, 26]
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Gijón: Ediciones Trea, 264 p. (Biblioteca y administración cultural, 191).
- Pérez, N. (2011). *Metodología para la instrumentación del adiestramiento laboral del bachiller técnico en Agronomía*. Tesis de doctorado. Facultad de Ciencias

Médicas, Departamento de Ciencias Técnicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Pepito Tey". Las Tunas. Cuba.

Petro, G., Mandiola, P., Isla, R. Muñoz, y N. Ríos (Ed.), *Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales* (pp. 572-580). Santiago de Chile: Red de Postgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales.

Raffino, M. (2020). *Concepto de bioética*. Argentina. [Recuperado] en: <https://concepto.de/bioetica/#ixzz6ZJPNwwy4>, [Consulta: 2022, 05, 15]

Ramírez, A. (2009). *La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual*. Anales de la Facultad de Medicina, p70

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española.*, from Real Academia Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (en línea). Recuperado el 10 de enero de 2018, de <http://www.rae.es/>

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.6 en línea]. [Recuperado] en: <https://dle.rae.es> [Consulta: 2023, 04, 07]

Rivera (2016). “*Desarrollo de habilidades sociales de comunicación asertiva para el fortalecimiento de la convivencia escolar*” Programa de posgrados de la Universidad Libre. Bogotá. [Recuperado] en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9585/Desarrollo%20de%20habilidades%20sociales%20de%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20convive.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2022, 07, 22]

Rivero-Remírez, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: tendencias actuales*. [Performance evaluation: current trends]. Revista Archivo Médico de Camagüey, 23 (2), 159 - 164.

Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. 9ª edición. México: Prentice Hall Interamericana.

- Robbin, S. (2014). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Décima Tercera Edición.
- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. [Recuperado] en: <http://educar.uab.cat/article/view/187/168> [Consulta: 2022, 07, 28]
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de organización*. España: Editorial Thomson, Pag. 195
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro.
- Ruso, F. (2011). *Valoración y medición del capital intelectual*. *Cofin Habana* 3 (8). [Recuperado] en: <https://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/issue/view/3> [Consulta: 2022, 10, 11]
- Saavedra, W. (2013). *Coaching, método de enseñanza*. [Recuperado] en: <https://prezi.com/rjqm6n4zjhp3/copy-of-coachingmetodo-de-ensenanza/>. p.9 [Consulta: 2022, 07, 15]
- Sabino, C. (2010). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela. P. 105. ob. cit.:89-90
- Sánchez, J., Miranda, L., & Vilorio, J. (2018). *Implicaciones de los Estudios Organizacionales para la Resignificación de la Gestión de las Organizaciones Educativas*.
- Sammer, M. (2003). *An Illustrated Guide to Knowledge Management*. Wissensmanagement Forum. Granz. Austria.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2011). *Comportamiento Organizacional*. 3ª edición. México: Limusa.
- Segarra, M., y Bou, J. (2005) *Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico*. *Rev Econ Emp*. 52(2):175-195.



- Senge, P. (2004). *Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden: Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación.* Grupo Editorial Norma. p 475
- Serra, D. J. (2008). *Psicología de la Motivación.* La Habana: Editorial Ciencias Médicas. [Recuperado] en: [http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo\\_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf](http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf) [Consulta: 2022, 07, 26]
- Sharratt, M.; Usoro, A. (2003). *Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. Electronic Journal on Knowledge Management,* 1(2): 187-196.
- Sifuentes, Y. (2021) Tesis Doctoral: *Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para medir el Capital Intelectual de la Empresa Hotelera Golden Green.* Universidad Nacional de Trujillo. Escuela de Postgrado. Trujillo Perú
- Stenmark, D. (2001). *The Relationship between Information and Knowledge.* [Recuperado] en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.21.965&rep=rep1&type=pdf> [Consulta: 2022, 07, 28]
- Stewart, Thomas. (2000). *El capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas.* Buenos Aires: Granica
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities.* *Academy of Management Journal,* 48(3), 450–463.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge based Assets.* USA: San Francisco: Barrett-Kohler Publishers.
- Sveiby, K. (2000). *Capital Intelectual, la nueva riqueza de las empresas, cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor.* Barcelona: Gestión 2000.
- Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica.* (5° ed.). México: Limusa S.A. p149

- Tamayo y Tamayo, M. (2015). *El Proceso de Investigación Científica*. 6° Edición. Limusa Noriega Editores. DF. México.
- Tejada., A. (2003) *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Psicología desde el Caribe [en línea], 115-133. ISSN:0123-417X. [Recuperado] en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208> [Consulta: 2022, 10, 11]
- UNESCO (2020). *Estrategias y recursos para el desarrollo de las habilidades socioemocionales en contexto de Covid-19* (Webinar). [Recuperado] en: <https://es.unesco.org/news/estrategias-y-recursos-desarrollo-habilidades-socioemocionales-contexto-covid-19-webinar> [Consulta: 2023, 01, 25]
- Usheva, M. (2016). *Team and teamwork in modern European HR management*
- Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). (2008). *Modelos de Gestión del Conocimiento*. Clases electrónicas. [Recuperado] en: [www.exa.unicen.edu.ar](http://www.exa.unicen.edu.ar). [Consulta: 2022, 07, 22]
- Universidad Nacional Experimental Libertador. (UPEL, 2010). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. 4° Edición. FEDUPEL. Caracas, Venezuela.
- Vara, H. A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa: Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net).
- Vargas, V., Leal, M., y Hernández, C. (2018). Agenda Pública para el Financiamiento de Sistemas de Información en Organizaciones del Sector Salud. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV (2), 105-113.
- Villasis-Keever, M., y Miranda-Novales, M. (2016). *El protocolo de la investigación IV: Las variables de estudio*. *Revista Alergia México*, 63(3), 303 - 310.

- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). *Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXV (2), 51-72. p.58
- Venezuela (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 (Extraordinaria). Caracas, diciembre 30.
- Venezuela (2012). *Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 8.938 (Extraordinaria). Caracas, abril 30.
- Venzin, M., Von Krogh, G., y Roos, J. (1998). *Future research into knowledge management*. En: Von Krogh, G., Roos, J. y Kleine D., editors. *Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge*. London, SAGE Publications, pp. 26- 66
- Von, R. (2000). *Gestión del Conocimiento y la Competitividad en los 90*. [Recuperado]: <http://www.uch.edu.ar/rrhh> [Consulta: 2023, 04, 12]
- Werther, W. (2011). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 7ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking – How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema.
- Wiig, K. (2004). *How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*. [Recuperado] en: <http://buhoz.net/public/books/business/People.Focused.Knowledge.Management.pdf> [Consulta: 2022, 05, 12]
- Wiig, K. (2007) *Enterprise Knowledge Management*. [Recuperado] en: [http://www.krii.com/downloads/enterprise\\_km\\_2007.pdf](http://www.krii.com/downloads/enterprise_km_2007.pdf) [Consulta: 2022, 07, 22]
- Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. [Teamwork manual]. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S. A. p. 8

Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). *Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. American Journal of Community Psychology, 16, 725-750.*

## **ANEXOS**

**ANEXO A**

**INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA CAJA  
DE AHORRO DE EMPLEADOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
COJEDES (CADEGECO)**

A continuación, se presenta el cuestionario; por favor considere las siguientes opciones de respuestas: S= Siempre, CS= Casi siempre, O= Ocasionalmente, CN= Casi Nunca, N= Nunca

N°	cuestionario	Alternativas de respuestas				
		S	CS	O	CN	N
01	Actualmente se ejecutan estrategias gerenciales para gestionar su conocimiento hacia su desempeño diario en la institución.					
02	Existe un instructivo organizacional de apoyo para realizar las actividades diarias en la institución.					
03	La gerencia de CADEGECO aplica los nuevos lineamientos a nivel central para adaptarlos a las necesidades propias de la organización.					
04	Se promueve el capital intelectual en todos los niveles de la organización.					
05	Considera usted que existe comunicación asertiva entre la gerencia y usted para gestionar conocimientos entre los procesos administrativos y su desempeño laboral.					
06	En CADEGECO la gerencia fomenta el trabajo en equipo para propiciar la transferencia de conocimientos entre los trabajadores.					
07	La gerencia considera sus conocimientos para la toma de decisiones relacionadas con su cargo.					
08	Comparte usted actividades laborales según su experiencia como adiestramiento informal relacionado con su tarea diaria.					
09	Se mantiene el compromiso hacia la capacitación para crear espacios en beneficio de implantarlo hacia la Gestión del Conocimiento.					
10	CADEGECO establece programas de evaluación de competencias para determinar las necesidades de capacitación de su talento humano.					
11	La gerencia de CADEGECO aplica mecanismos para evaluar su desempeño laboral.					
12	Manifiesta sus experiencias diarias por escrito sobre su desempeño diario a fin de ser mejoradas					
13	Considera que realiza su desempeño laboral con eficiencia para conseguir las metas.					
14	La gerencia fomenta la capacitación en base a la actualización de conocimientos que contribuyan hacia la eficacia laboral.					
15	En la institución consideran sus cualidades y habilidades en base a funciones diarias.					
16	Desearía que CADEGECO planifique programas de capacitación continua para el desarrollo del talento humano.					

**ANEXO B**  
**VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS**





**Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos**

**Evaluador (a):** Dr. Edgar Villanueva

**Título de Postgrado:** Magister Scientiarum en Administración

**Fecha:** Enero 2023

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)		
	Ítems	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	X				X			X
2	X				X			X
3	X				X			X
4	X				X			X
5	X				X			X
6	X				X			X
7	X				X			X
8	X				X			X
9	X				X			X
10	X				X			X
11	X				X			X
12	X				X			X
13	X				X			X
14	X				X			X
15	X				X			X
16	X				X			X

**Observación:** Instrumento apto para ser aplicado

**Firma**



**Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos**

**Evaluador (a):** Dr. Miguel Torreaba

**Título de Postgrado:** Doctor en Gerencia

**Fecha:** Enero 2023

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	X			X			X
2	X			X			X
3	X			X			X
4	X			X			X
5	X			X			X
6	X			X			X
7	X			X			X
8	X			X			X
9	X			X			X
10	X			X			X
11	X			X			X
12	X			X			X
13	X			X			X
14	X			X			X
15	X			X			X
16	X			X			X

**Observación:** sin observaciones

**Firma**



**Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos**

**Evaluador (a):** MSc. Daniel E. Tovar J.

**Título de Postgrado:** MSc. en Gerencia Pública

**Fecha:** Enero 2023

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)		
	Ítems	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	X				X			X
2	X				X			X
3	X				X			X
4	X				X			X
5	X				X			X
6	X				X			X
7	X				X			X
8	X				X			X
9	X				X			X
10	X				X			X
11	X				X			X
12	X				X			X
13	X				X			X
14	X				X			X
15	X				X			X
16	X				X			X

**Observación:** Sin ninguna observación

**Firma**

**ANEXO C**  
**MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL ALPHA DE CRONBACH**

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL ALPHA DE CRONBACH**  
AUTORA SILVIA M. BRITO G.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL
1	4	5	5	3	5	5	4	5	4	3	3	2	5	5	4	5	67
2	5	2	3	2	3	5	4	4	2	1	2	2	5	1	1	2	44
3	2	1	2	3	3	4	3	2	2	2	1	1	5	2	1	4	38
4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	5	5	2	5	55
5	2	1	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	4	4	1	5	57
6	2	1	3	2	3	3	2	3	1	1	1	1	5	2	1	1	32
7	2	2	5	1	3	3	2	1	1	2	1	1	5	2	1	4	36
8	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	2	5	2	2	3	30
9	2	1	4	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	3	3	5	57
10	1	1	5	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	3	3	5	57
VARIANZA	1,65	1,41	1,36	1,16	0,84	1,96	1,85	1,41	1,21	1,44	1,2	1,2	0,09	1,69	1,09	1,89	148,81

$\alpha = 0,91$   
 $K = 16$   
 $V_i = 21,45$   
 $V_t = 148,81$

**ANEXO D**  
**EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS**

Dando inicio al trabajo de investigación, participando al Presidente de la Caja de Ahorro de Empleados de la Gobernación del Estado Cojedes “CADEGECO” Abg. Juan Ynojosa, de las actividades que se pretendían llevar a cabo para recolectar información necesaria para el estudio planteado



## Inducción para la Aplicación del Instrumento de Recolección de Datos





