

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La universidad que siembra

**VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES ESTADO COJEDES
Coordinación Área de postgrado
Maestría en Administración, Mención Gerencia General**

**ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FÁBRICA DE
COSECHADORAS HUGO CHÁVEZ, TINACO, COJEDES**

Autor: Ing. Paulys Carmona Suarez.
CI: V-21.136.900
Tutor: MSc. Víctor Pérez

SAN CARLOS, MAYO 2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La universidad que siembra

**VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES ESTADO COJEDES
Coordinación Área de postgrado
Maestría en Administración, Mención Gerencia General**

**ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FÁBRICA DE
COSECHADORAS HUGO CHÁVEZ, TINACO, COJEDES**

**Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General**

**AUTOR: Ing. Paulys Carmona Suarez.
CI: V-21.136.900
TUTOR: MSc. Víctor Pérez**

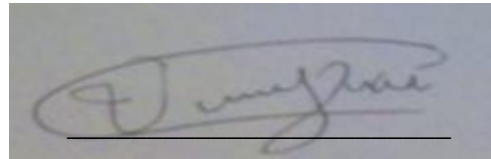
SAN CARLOS, MAYO 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Víctor Pérez, cédula de identidad N° 6.561.633, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FÁBRICA DE COSECHADORAS HUGO CHÁVEZ, TINACO, COJEDES**, presentado por la ciudadana: Paulys Carmona Suarez, C.I V-21.136.900, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Informe Final del Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser presentado, defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los un (22) día del mes de Mayo del año 2018.

MSc. Víctor Pérez

A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature is cursive and appears to read 'Víctor Pérez'. Below the signature is a horizontal line.

Fecha de entrega: 27-05-2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

Coordinación Área de Postgrado



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

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FÁBRICA DE COSECHADORAS HUGO CHÁVEZ, TINACO, COJEDES.

Elaborado por el (la) participante:

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad
PAULYS NAZARETH CARMONA SUÁREZ	C.I. V-21.136.900

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**, de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy, 08 de junio de 2018, a las 10:00 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: 10:45

a.m.


MSc. Víctor Pérez
C.I. V-9.561.633

Jurado Principal – Coordinador – Tutor (UNELLEZ)


Dr. Gustavo Jaime
C.I. V-11.962.050

Jurado Principal (UNELLEZ)




MSc. Ana Campos
C.I. V-5.209.371

Jurado Principal (USR)

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y ayudarme en los momentos más difíciles y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A Reina Suarez Santos y Domingo Antonio Carmona Ochoa, por ser unos excelentes padres y por los valores mostrados para salir adelante y por su amor, sus valores y por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre; brindándome apoyo en esta etapa que hoy termina para dar comienzo a nuevas metas.

A mi esposo, Por haberme apoyado y acompañado en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante, pero más que nada, por su amor y comprensión incondicional. A ti Yorman Javier Pérez Hernández que siempre estás en mi corazón y alma.

A mis hermanos, por haber compartido momentos maravillosos y difíciles en nuestras vidas; a mi tía Carmen, a mi tía María, a mi tío Enrique, a mi padrino Enrique y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis. ¡Gracias a ustedes!

A mis amigos, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Edurgenis Cordero, Jorgebelis y Jorgelis Colmenares, Ramona, Egor Avila, Liliana Ávila, Lorena Quiroz, Teresa Míreles, María Sulbaran.

Finalmente al Profesor Víctor Pérez, y aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino de magister, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, nuevamente por llevarme por el camino del bien y guiarme a si el camino correcto a mis padres, mi esposo, mis hermanos y mi tía Carmen que siempre están conmigo en todo momento mil gracias a ellos.

A mis compañeros de estudio de postgrado, por su apoyo incondicional que me brindaron durante la carrera. Edurgenis Codero, mi mama Reina Suarez, Marioxi Ojeda, Claudis Herrea, Yisneidis, gracias por ser mis amigos.

Al MSc. Víctor Pérez y a José Enrique Fernández, por toda la colaboración prestada en la realización de mi Trabajo de grado.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora de postgrado, nuestra casa de estudio que me acogió durante todo este tiempo para ayudarme a crecer profesionalmente. Y a todos sus profesores quienes fueron piezas claves para desarrollar nuestras habilidades y conocimientos.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma colaboraron en el cumplimiento de esta meta.

A todos Ustedes Gracias...

PAULYS CARMONA.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FÁBRICA DE
COSECHADORAS HUGO CHÁVEZ, TINACO, COJEDES**

Autor: Ing. Paulys Carmona Suarez.

CI: V-21.136.900

Año: 2018

RESUMEN

El presente trabajo, tuvo como objetivo proponer Estrategias de intervención de gestión del conocimiento para desarrollo de competencias en la fábrica de cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes. Se presentó como un estudio de campo de nivel descriptivo y explicativo con modalidad proyecto especial, tomando en consideración una población, conformada de sesenta y dos (62) trabajadores aplicando unas encuestas e instrumentos donde los datos que se obtuvieron se les realizó un análisis multivariados por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo utilizando los programas Statistica, StatSoft., Box & Wisker, y IBM SPSS, arrojando resultados relevante en la variable FODA donde se muestra que hay profundas deficiencias en cuanto a gestión institucional y de competencias del talento humano tanto cognitivas como tecnológicas, tanto para el conocimiento tácito como para el conocimiento explícito, por otra parte, el análisis factorial en la modelación muestran que la jerarquía de factores del sistema GC: el liderazgo y proceso/misión, visión, objetivos, metas (0.488), es el factor más importantes en el proyecto GM, luego Estructura y cultura organizacional de la GC (0,265), talento humano (0,12), tecnología (0,048) y métrica de la GC (0,048); estos resultados indican que la institución debe centrarse en primer lugar en el proceso de implementación de la gestión del conocimiento. En otro sentido la propuesta ejecutada tuvo como base el éxito del programa de GDCCT, que reflejo la esperanza de aumentar la productividad del personal, la calidad de los productos y servicios y la consistencia del negocio al capitalizar los activos intelectuales todo ello basado en el conocimiento. Por lo cual la organización también debe considerar, los siguientes factores de éxito. El Talento humano, Los Procesos. La Tecnología, La Estructura, La Cultura, Liderazgo y proceso / misión, visión, objetivos, metas y Métrica.

Palabras Clave: Estrategia, Intervención, Gestión del conocimiento, Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes (FCHCTC)

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FÁBRICA DE
COSECHADORAS HUGO CHÁVEZ, TINACO, COJEDES**

Autor: Ing. Paulys Carmona Suarez.

CI: V-21.136.900

Year: 2018

ABSTRACT

The objective of this paper was to propose Knowledge management intervention strategies for the development of skills in the Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes harvester factory. It was presented as a field study of descriptive and explanatory level with special project modality, taking into consideration a population, made up of sixty-two (62) workers applying some surveys and instruments where the data that was obtained were made a multivariate analysis by medium of a qualitative and quantitative analysis using the Statistica, StatSoft, Box & Wisker, and IBM SPSS programs, yielding relevant results in the SWOT variable which shows that there are deep deficiencies in terms of institutional management and cognitive human talent competencies as technological, both for tacit knowledge and for explicit knowledge, on the other hand, the factorial analysis in the modeling show that the hierarchy of GC system factors: leadership and process / mission, vision, objectives, goals (0.488), is the most important factor in the GM project, then Structure and organizational culture of the G C (0.265), human talent (0.12), technology (0.048) and GC metrics (0.048); These results indicate that the institution should focus first on the process of implementing knowledge management. In another sense, the proposal was based on the success of the GDCCT program, which reflects the hope of increasing the productivity of the staff, the quality of the products and services and the consistency of the business by capitalizing on the intellectual assets, all based on knowledge. Therefore, the organization must also consider the following success factors. The Human Talent, The Processes. Technology, Structure, Culture, Leadership and process / mission, vision, objectives, goals and metrics.

Key Words: Strategy, Intervention, Knowledge Management, Hugo Chávez Harvester Factory, Tinaco, Cojedes (FCHCTC)

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INDICE GENEREL	viii
INDICE TABLAS	xi
INDICE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.	
EL PROBLEMA	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES	13
CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO	15
2.1. BASES CONCEPTUALES O TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1.1. Antecedentes sobre gestión del conocimiento en empresas públicas y privadas.	16
2.1.2. Referenciales en herramientas utilitarias de operacionalización de la variable gestión del conocimiento.	19
2.1.3. Antecedentes de la investigación en gestión del conocimiento en Venezuela	19

2.1.4.	Referenciales que aplican el análisis FODA en la gestión del conocimiento.	21
2.2.	BASES TEÓRICAS	23
2.2.1.	Bases filosóficas y tecnológicas en gestión de organizaciones empresariales venezolanas	23
2.2.2.	Praxis gerencial en Venezuela	24
2.2.3.	El talento humano creativo (THC) o capital intelectual (CI)	26
2.2.4.	La gestión del conocimiento (GC) y el talento humano creativo (THC)	26
2.2.5.	La gestión de recursos humanos en Venezuela	32
2.2.6.	El análisis FODA subjetivo en una organización	32
2.2.6.1.	Análisis del contexto	33
2.2.6.2.	Elaboración de la matriz FODA	37
2.2.6.3.	Matriz de estrategias FODA	38
2.2.6.4.	Beneficios de la matriz FODA	37
2.2.6.5.	Implementación de ISO 9001:2015	39
2.2.6.6.	Herramientas para desarrollar y fortalecer las competencias laborales	40
2.2.7.	La validez de instrumentos psicosociales multidimensionales	41
2.2.8.	Consistencia interna de un instrumento (CII) para variables psicosociales multidimensionales.	42
2.2.9.	Validación de propuestas de valor	43
2.3.	BASES LEGALES	44
2.4.	SISTEMA DE HIPÓTESIS	46
CAPITULO III.		
MARCO METODOLÓGICO		
3.1	Enfoque, Tipo, modalidad, nivel y diseño de la investigación	48
3.2.	Fases del proceso de la Investigación	49
3.3.	Conceptualización y operacionalización de la variable gestión del conocimiento	51

3.4.	Análisis multidimensional de los datos de ítems	54
CAPÍTULO IV.		
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
4.1.	Resultas de la validez de la operacionalización de la variable Gestión del Conocimiento y del instrumento de su medición.	55
4.2.	Deducciones del análisis de funcionalidad estadística de los datos e ítems de consistencia interna del instrumento de medición de la variable gestión del conocimiento	61
4.3.	Resultas del análisis subjetivo y objetivo de los datos de la variable gestión del conocimiento	62
4.4.	Resultas de la validez de la operacionalización de la variable Gestión del Conocimiento y del instrumento de su medición.	66
4.4.1.	Análisis factorial en la modelación de la variable de gestión del conocimiento	66
4.5.	Análisis de los datos en la jerarquización de alcanzabilidad de la variable gestión del conocimiento	68
4.6.	Efectividad de las estrategias de intervención operativa FO, FA, DA, DO y de ítems de GC.	69
CAPÍTULO V.		
	LA PROPUESTA	72
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES	81
	REFERENCIAS CONSULTADAS	82
	ANEXOS	95

LISTA DE TABLAS

	Pp
Tabla 1	51
Contextualización de la variable constructo “Gestión del conocimiento” para la institución pública Fabrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes	
Tabla 2	52
Modelo operacional organizativo de la variable “Gestión del conocimiento” para la institución pública Fabrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes. Parte 1	
Tabla 3	53
Modelo operacional organizativo de la variable “Gestión del conocimiento” para la institución pública Fabrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes. Parte 2	
Tabla 4	56
Cuadro FODA para fábrica de cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes.	
Tabla 5	59
Descripción de la estrategias FO, FA, DO, DA para la fábrica de cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes.	
Tabla 6	67
Modelo factorial para la variable gestión del conocimiento	
Tabla 7	71
Resultados de la validación de la propuesta de medición y estratégica para intervención del análisis FODA	
Tabla 8	71
Resultados de la validación de la propuesta de medición y estratégica para intervención de la variable gestión del conocimiento	

LISTA DE FIGURAS

	Pp
Tabla 1 Matriz FODA ISO: 9001: 2015. Análisis del contexto de la organización	33
Tabla 2 Matriz FODA: ISO: 9001: 2015. Contexto de la organización. Estratégica	37
Tabla 3 Matriz FODA: ISO: 9001: 2015. Contexto de la organización: Revisión y monitoreo	39
Tabla 4 Mapa de influencia/dependencia entre ítems	63
Tabla 5 Graficas de relaciones influénciales directas entre los ítems estratégicos	64
Tabla 6 Mapa influencia/dependencia indirecta entre ítems	65
Tabla 7 Grafica de relaciones influénciales indirectas entre los ítems totales	69
Tabla 8 Estructura jerárquica empírica y sus ponderaciones de los factores e indicadores claves del éxito del sistema de gestión del conocimiento.	69

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Quizhpe., Quizhpe y Gómez (2016), el capital intelectual de una organización es su cultura organizacional y su conocimiento, lo que lo convierte en uno de los mayores activos intangibles, por su valor estratégico. En esta medida, la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones es fundamental, debido a que de cómo se utilice estratégicamente este pilar depende el afianzamiento los procesos productivos y del talento humano dentro del ámbito empresarial; por lo que un modelo de gestión del conocimiento debe partir de asegurar tanto la experiencia como el conocimiento adquirido por la organización para posibilitar su evolución, aprovechando el saber y talento de sus integrantes, en su conjunto.

Al respecto, Osorno., Oquendo., Monsalve y Martínez. (2016), encuentra que la ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI, no radica en sus recursos materiales, energéticos ni financieros, y ni tan siquiera en la tecnología; esta ventaja de las empresas definitivamente estará en el nivel de capacitación, formación y gestión de sus recursos humanos, demostrando competencias laborales y desarrollo personal y social y; fundamentalmente en la gestión de conocimientos, que permite la creación e innovación socioproductiva.

Para Aguerre y Rivera (2016) y KnowledgeWorks (2016), la gestión del conocimiento (GC) ha pasado de ser una disciplina gerencial orientada hacia la tecnología, limitada por fronteras organizacionales y centralizada en pocas personas o un jefe, a enfocarse en aprender haciendo en redes integradas, confiriendo importancia al conocimiento tácito y experimental, y dando a todos los actores involucrados mayor acceso a la co-creación de contenidos. El desafío vigente es fortalecer las instituciones y sus capacidades internas para que aprovechen al máximo la GC como una contribución fundamental para co-creación innovadora, fundamentado en el pensamiento complejo.

El enfoque de la GC expuesto por Quizhpe, et al. (ob. cit.), Osorno et al. (ob. cit.) y Aguerre y Rivera (ob. cit.) refuerza el aprendizaje personal, institucional y comunitario y acelera el uso de resultados, apoyado con las tecnologías de la información y comunicación (TIC), mejorando el acceso del talento humano a

recursos que les permitirían mejorar la productividad y su capacidad competitiva en el trabajo, acorde con las vías de impacto del talento humano institucional, redundando en la capacidad socioprodutiva de la institución, ya que el conocimiento de la organización es el resultado de la integración del pensamiento colectivo (pensamiento complejo), que puede verse materializado en mejores prácticas de la gestión de procesos de una institución y tanto del control y gestión del conocimiento tácito como de la inteligencia de negocio.

En cuanto a la GC en Venezuela, según la última encuesta mundial sobre el desarrollo de gobierno electrónico, de las Naciones Unidas (2014), para la gestión del conocimiento, Venezuela en el ranking mundial, para el año 2008, ocupaba el puesto 62, al año 2010, puesto número 70 y para el año 2014, el puesto 67, muy por debajo de países cercanos como Colombia, el cual obtuvo el escaño 31 al 2008, 43 al 2012 y de 50 al 2014, mostrándose en Venezuela un retroceso en los últimos años, a pesar de disponer de piedras angulares para la construcción de una teoría propia sobre Gobierno Electrónico: 1. La inversión en dólares que se ha estado haciendo y 2. Venezuela es el país con la agenda de Gobierno Electrónico más socialmente relevante, referidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, el Plan TIC y las leyes que regulan las TIC.

En cuanto a la vigencia de la necesidad de la gestión del conocimiento en las instituciones públicas, Laverde y López (2012) y García (2015), muestran que en la discursiva política e inclusive en la leyes y normas, se declaman palabras como competencia, marketing, cooperación, benchmarking, posicionamiento, marca corporativa, entre otros, Incluso comienzan a utilizarse conceptos como Gestión por proyectos, Gestión de Investigación, Desarrollo e Innovación, el Gobierno electrónico; aspectos opuestos a la clásica departamentalización tradicional de las instituciones públicas, donde cada departamento o servicio se concibe como una «unidad de negocio» estanca e independiente, sin apenas relación con los otros departamentos. En la concepción vigente de la cosa pública, se habla de tres vías para la gestión del conocimiento, una interna y dos externas, de la misma manera que en el caso de la empresa privada: el desarrollo interno de I+D+i, la cooperación; y las

redes. Al respecto, en Venezuela, Gonzales (2010), elaborando una propuesta de gobierno electrónico para la gestión del conocimiento en una alcaldía, Silva (2011), desarrollando sistemas de normativas de seguridad social en el SEBIN, Laverde y López (2012), el cual trabajaron en aspectos de tecnología de la información en el SEBIN, García (2015), en modelos estratégicos de gestión del conocimiento en una gobernación, y Delida (2016), en el establecimiento de una herramienta estratégica de gestión del conocimiento en una alcaldía; estos autores encuentran grandes deficiencias y que en algunas no existe la GC, fundamentalmente deficiencias cognitivas y tecnológicas y, remiten que es necesario y urgente la gestión del conocimiento en las instituciones públicas venezolanas, dada la necesidad de generar competencias, que aumente el nivel de competitividad social de servicios y socioproductivas entre las distintas instancias intergubernamentales y con la comunidad. Fundamentado en los planteamientos detectados en la revisión histórica documental anterior, esta investigación, define como objeto de estudio, “La Gestión del Conocimiento”, variable constructo que esta investigación desea estudiar, en la Institución Pública “Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez”, Tinaco, Cojedes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

De acuerdo con Quizhpe., Quizhpe y Gómez (2016), el capital intelectual de una organización es su cultura organizacional y su conocimiento, lo que lo convierte en uno de los mayores activos intangibles, por su valor estratégico. En esta medida, la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones es fundamental, debido a que de cómo se utilice estratégicamente este pilar depende el afianzamiento los procesos productivos y del talento humano dentro del ámbito empresarial; por lo que un modelo de gestión del conocimiento debe partir de asegurar tanto la experiencia como el conocimiento adquirido por la organización para posibilitar su evolución, aprovechando el saber y talento de sus integrantes, en su conjunto.

Al respecto, Osorno., Oquendo., Monsalve y Martínez. (2016), encuentra que la ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI, no radica en sus recursos materiales, energéticos ni financieros, y ni tan siquiera en la tecnología; esta ventaja de las empresas definitivamente estará en el nivel de capacitación, formación y gestión de sus recursos humanos, demostrando competencias laborales y desarrollo personal y social y; fundamentalmente en la gestión de conocimientos, que permite la creación e innovación socioproductiva.

Para Aguerre y Rivera (2016) y KnowledgeWorks (2016), la gestión del conocimiento (GC) ha pasado de ser una disciplina gerencial orientada hacia la tecnología, limitada por fronteras organizacionales y centralizada en pocas personas o un jefe, a enfocarse en aprender haciendo en redes integradas, confiriendo importancia al conocimiento tácito y experimental, y dando a todos los actores involucrados mayor acceso a la co-creación de contenidos. El desafío vigente es fortalecer las instituciones y sus capacidades internas para que aprovechen al máximo la GC como una contribución fundamental para co-creación innovadora, fundamentado en el pensamiento complejo.

El enfoque de la GC expuesto por Quizhpe, et al. (ob. cit.), Osorno et al. (ob. cit.) y Aguerre y Rivera (ob. cit.) refuerza el aprendizaje personal, institucional y comunitario y acelera el uso de resultados, apoyado con las tecnologías de la información y comunicación (TIC), mejorando el acceso del talento humano a recursos que les permitirían mejorar la productividad y su capacidad competitiva en el trabajo, acorde con las vías de impacto del talento humano institucional, redundando en la capacidad socioproductiva de la institución, ya que el conocimiento de la organización es el resultado de la integración del pensamiento colectivo (pensamiento complejo), que puede verse materializado en mejores prácticas de la gestión de procesos de una institución y tanto del control y gestión del conocimiento tácito como de la inteligencia de negocio.

En cuanto a la GC en Venezuela, según la última encuesta mundial sobre el desarrollo de gobierno electrónico, de las Naciones Unidas (2014), para la gestión del conocimiento, Venezuela en el ranking mundial, para el año 2008, ocupaba el puesto 62, al año 2010, puesto número 70 y para el año 2014, el puesto 67, muy por debajo de países cercanos como Colombia, el cual obtuvo el escaño 31 al 2008, 43 al 2012 y de 50 al 2014, mostrándose en Venezuela un retroceso en los últimos años, a pesar de disponer de piedras angulares para la construcción de una teoría propia sobre Gobierno Electrónico: 1. La inversión en dólares que se ha estado haciendo y 2. Venezuela es el país con la agenda de Gobierno Electrónico más socialmente relevante, referidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, el Plan TIC y las leyes que regulan las TIC.

En cuanto a la vigencia de la necesidad de la gestión del conocimiento en las instituciones públicas, Laverde y López (2012) y García (2015), muestran que en la discursiva política e inclusive en la leyes y normas, se declaman palabras como competencia, marketing, cooperación, benchmarking, posicionamiento, marca corporativa, entre otros, Incluso comienzan a utilizarse conceptos como Gestión por proyectos, Gestión de Investigación, Desarrollo e Innovación, el Gobierno electrónico; aspectos opuestos a la clásica departamentalización tradicional de las instituciones públicas, donde cada departamento o servicio se concibe como una

«unidad de negocio» estanca e independiente, sin apenas relación con los otros departamentos. En la concepción vigente de la cosa pública, se habla de tres vías para la gestión del conocimiento, una interna y dos externas, de la misma manera que en el caso de la empresa privada: el desarrollo interno de I+D+i, la cooperación; y las redes.

Al respecto, en Venezuela, Gonzales (2010), elaborando una propuesta de gobierno electrónico para la gestión del conocimiento en una alcaldía, Silva (2011), desarrollando sistemas de normativas de seguridad social en el SEBIN, Laverde y López (2012), el cual trabajaron en aspectos de tecnología de la información en el SEBIN, García (2015), en modelos estratégicos de gestión del conocimiento en una gobernación, y Delida (2016. En prensa), en el establecimiento de una herramienta estratégica de gestión del conocimiento en una alcaldía; estos autores encuentran grandes deficiencias y que en algunas no existe la GC, fundamentalmente deficiencias cognitivas y tecnológicas y, remiten que es necesario y urgente la gestión del conocimiento en las instituciones públicas venezolanas, dada la necesidad de generar competencias, que aumente el nivel de competitividad social de servicios y socioproductivas entre las distintas instancias intergubernamentales y con la comunidad.

Todas estas deficiencias a pesar de la alta tasa de talento humano en las instituciones públicas, más de 3.000.000 de servidores públicos profesional y, como soporte, el gobierno de Venezuela para la reestructuración de los servicios públicos, ha incorporado avances tecnológicos de utilidad en la gestión de información y conocimientos, por medio de las TICs; para lo cual se requiere un trabajador capacitado en tecnologías de la información y comunicación, en los organismos administrativos a todos los niveles, así como un cambio cultural, lo cual es un factor clave para el éxito de la instauración de un gobierno electrónico efectivo, automatizando con software y hardware de comunicación Intranet, sistema de conexión extranet con sus pares trabajadores y los ciudadanos.

Por otro lado y como soporte normativo de apoyo a la gestión del conocimiento, la ISO 9001 (2015), describe secuencia de eventos para desarrollar el entorno de la gestión del conocimiento:

a) Determinar la visión de las organizaciones con la conceptualización de estrategias gerenciales, misión, objetivos enfocados en el estado del arte del ser, b) Evaluar las competencias de formación de los saberes del conocimiento para lograr identificar los niveles individuales y colectivos, para integrar el conocimiento de acuerdo a los requerimientos de la organización esto permite disminuir los gaps en los procesos del sistema de gestión de calidad, c) Diseñar metodologías de contenidos programáticos de acuerdo a los procesos de la organización enfocados en los cambios tecnológicos que requiere el talento humano, d) Implementar los procesos teóricos – prácticos basados en indicadores de gestión de acuerdo a las fases del ciclo Deming, como base de la gestión del conocimiento para fomentar el liderazgo gerencial, e) Continuidad en la captación del talento humano especializado como factor clave en las organizaciones para incluir el rol investigador-mentor al servicio del equipo humano a los requerimientos competitivos del servicio, con visión de futuro y f) Consolidar el capital intelectual generando conocimientos variados con las capacidades existentes, orientados a nuevos niveles de investigación en las áreas requeridas basados en los procesos del sistema de gestión de calidad.

Fundamentado en los planteamientos detectados en la revisión histórica documental anterior, esta investigación, define como objeto de estudio, “La Gestión del Conocimiento”, variable constructo que esta investigación desea estudiar, en la Institución Pública “Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez”, Tinaco, Cojedes.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En Tinaco del estado Cojedes, en la Institución Pública “Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez”, cuya misión está referida a fabricar máquinas cosechadoras de granos, con equipos y tecnologías de punta así como trabajadores/as formadas técnicamente y comprometidas en alcanzar plenamente la soberanía

agroalimentaria de la República Bolivariana de Venezuela y de países hermosos, colocado en manos del pueblo productor la maquinaria necesaria a precios accesibles y; la visión, referida a ser la primera fábrica de cosechadoras de granos reconocida a nivel nacional e internacional por realizar sus actividades con calidad, eficiencia, responsabilidad, contribuyendo a alcanzar la independencia tecnológica y soberanía agroalimentaria de nuestro país y de la gran patria latinoamericana.

La fábrica de cosechadoras Hugo Chávez está al servicio, fundamentalmente, de los pequeños y medianos productores y productoras vinculadas con los Consejos Comunales, Consejos Campesinos, los pueblos y comunidades indígenas y cualquier otra forma de organización y participación comunitaria cuya actividad principal se encuentre relacionada con el desarrollo agrario socialista. A tal efecto, en su actuación dará preferencia a la atención de sus requerimientos y a la satisfacción de sus necesidades. Ya que su objetivo principal del Plan de la Patria es la incorporación de maquinarias agrícolas para beneficiar a la organización colectiva, el ministro del Poder Popular para la Agricultura y Tierra.

Sin embargo, y a pesar de disponibilidad de personal profesional y de la excelente visión, misión y de la función social de servicios y socioproductivas, establecidas por ley; en el libro de registro de actividades de las reuniones semanales de los equipos de trabajo, se manifiestan inconformidades de clima organizacional y clima laboral, respecto a la falta de colaboración y de trabajo en equipo, que además refieren deficiencias cognitivas y tecnológicas, fundamentalmente por falta formación técnica especializada, muchos a pesar de poseer un grado de profesionalización, tal como técnico, licenciado y/o ingeniero y algunos con postgrados; además, no hay registro formal de información ni de conocimientos generados durante el ensamblaje ni de las adaptaciones realizadas a partes y maquinarias.

Por otro lado, realizando una revisión de los informes de pasantías realizados por estudiantes de otras instituciones, se muestra que realmente la institución referida (Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez), por ahora solo funciona como una ensambladora de partes importadas. Por otro lado, se detectan los problemas anteriores y otros como son: deficiencias de gestión de información y conocimientos,

fundamentalmente, que no se capacita al personal en el manejo de la tecnología suministrada por la empresa Vassalli Fabril a través del convenio de transferencia tecnológica, tampoco se aprovecha al máximo la capacidad instalada de la fábrica y no se aprovecha la capacidad profesionalizada del trabajador para el máximo proceso productivo; redundando esto en deficiencias de satisfacción de la necesidad del producto en el mercado. Además, se detecta deficiencias en la conducta organizacional interna de la empresa.

Además, en los informes de pasantías profesionales de estudiantes universitarios, detectan que en general el personal esta deficiente en las siguientes competencias: Aprendizaje continuo, liderazgo para el cambio, participación, seguridad industrial, riesgo laboral y permisología de trabajo, inexistencia de departamento de calidad y seguridad industrial interno, no se implementa el desarrollo de personal basado en competencias; por otro lado, es característico, que el manejo de personal esta intervenido por la política partidista.

Las necesidades anteriores en La Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, como ente encargado de desarrollar una función social de servicios y socioproductivas, función la cual amerita una gestión de conocimientos, debería coordinar y utilizar como apoyo los planes y desarrollo de Gobierno Electrónico en Venezuela, cuyo objetivo fundamental del Gobierno Electrónico en Venezuela es apoyar la constitución de un nuevo modelo de Estado, un modelo de gestión del conocimiento; bastando que cualquier institución pública solicite a través del remitido de un proyecto factible técnico económico, la necesidad de la instauración de un sistema de gestión del conocimiento.

A partir de la problemática planteada, de los factores que hacen que ocurra, de la posibilidad de observar y medir la realidad objetiva, identificar elementos involucrados y la relación entre ellos; ésta investigación precisa establecer perspectivas que la justifican; como es contribuir con herramientas de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales interno-externo de La fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez. Por tanto, se prevé describir y explicar los principales factores que deben armonizar la variable “gestión del Conocimiento” en la

institución; midiendo y analizando variables indicadoras que modulan la gestión del conocimiento organizacional en dicha institución, que se espera puedan ser sistematizado con el diseño de una estrategia conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias cognitivas y tecnológicas; todo ello en función de mejorar el clima organizacional y la conducta organizacional en general.

Precisada “La fábrica de cosechadoras Hugo Chávez”, como el sujeto de estudio; dentro de la cual se definió el objeto de estudio (gestión de conocimiento); así, correspondiéndose estos aspectos investigativos al ámbito de estudio de la planificación estratégica organizacional pública. La población muestral de intervención, será su talento humano de 62 trabajadores, y cada trabajador será la unidad de análisis de ésta investigación.

Descrita la problemática anterior, la investigación se plantea responder las siguientes interrogantes, referida a la Institución Pública Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco estado Cojedes.

¿Cuál es el escenario vigente cotidiano de la gestión del conocimiento?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden incidir en la vigente gestión del conocimiento?

¿Qué estrategia conceptual de gestión del conocimiento permitirá generar competencias cognitivas y tecnológicas?

¿De qué manera se podrá valorar la efectividad de la estrategia de gestión del conocimiento?

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación, para la institución pública Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, de Tinaco, Cojedes, prevé contribuir con una herramienta para gestionar el conocimiento como herramienta de sistematización del manejo de la información generada por las actividades del talento humano. En cuanto a la conveniencia, se estima que la sistematización de la gestión del conocimiento mejorará la calidad del servicio que presta la institución. Como valor teórico, se espera que los resultados agilicen el desempeño del talento humano y concurrentemente trascienda a la

sociedad, quienes se beneficiarán, ya que mejorará el servicio público y la consecución de los fines que le son propios de esta institución. Los alcances de aplicabilidad de los resultados, con la esperanza que se reduzca la brecha entre las políticas normadas vigentes y la problemática presente. Respecto a la utilidad metodológica, en primer lugar, se contribuirá en la sistematización de la variable gestión del conocimiento de dicha organización pública y en segundo lugar se construirá un modelo que permite fomentar la praxis gerencial del desempeño laboral a través de la gestión del conocimiento y, en tercer lugar, se ejemplifica la técnicas cualitativa de análisis de percepción de cualidades que caracterizan la situación vigente, aplicando análisis estratégico “Matriz FODA subjetiva”. En cuanto a la factibilidad para la investigación, esta se asegurará con la gestión logística por medio de la cual se gestionaron recursos financieros, humanos, materiales y de espacio físico, que aportara la misma institución, la cual está interesada en el desarrollo de esta investigación, que aseguraran la viabilidad del proyecto de investigación, y; con el uso consentido de información y conocimientos del talento humano.

Los aspectos legales de ésta investigación y en específico a la gestión del conocimiento, están descritas en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, así como en las normas, pautas e instrucciones que en materia de control dictan la Contraloría General de la República y demás órganos competentes para ello, según Gaceta Oficial N° 36.229 de Fecha 17 de Junio de 1.997, indica por un lado que los servidores públicos, deben estar en capacidad de instaurar una cultura gerencial en la institución, para así diseñar y operar en un ambiente donde las personas trabajan en equipo, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización; ya que el objetivo fundamental no es otro que llevar a cabo el trabajo eficazmente para lograr el éxito, mediante los procesos de planificación, ejecución, supervisión y control; ya que tanto la operación en sí como la administración de la misma, deben ser los medios para lograr los objetivos.

Por otro lado, los aspectos legales de la función pública, descritos en los requerimientos respectivos, pautados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los

Deberes, Artículo 87. La Ley de Estatuto de la Función Pública. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo con su Reglamento Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5 y 6 y, Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores. Artículo 19 y 26. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Artículo 6, 8 y 9. Ley Orgánica para la Gestión Comunitaria de Competencias, Servicios y Otras Atribuciones (Gaceta Oficial N° 6.079 Extraordinario del 15 de junio de 2012)

En cuanto a justificación por requerimientos académicos institucionales, el objeto de estudio de esta investigación, está contemplado en las líneas de investigación postgrado UNELLEZ, en el área ciencias económicas y sociales, línea Gestión del Conocimiento.

En función de las insuficiencias expuestas y visto la justificación, se planteó generar bases para una planificación sistémica de gestión estratégica, por lo que ésta investigación, se trazó el objetivo general de la investigación.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de intervención de la gestión de conocimiento para desarrollar competencias cognitivas y tecnológicas en el talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar el contexto vigente cotidiano del grado de gestión de conocimientos en referencia al desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes.

Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vigentes que puedan estar incidiendo en la gestión de conocimiento en referencia al desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes.

Diseñar una estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas, acordes con su vía de impacto,

para el talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes.

Valorar la efectividad de la estrategia de intervención de gestión de conocimiento, diseñada para desarrollar competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes.

ALCANCES Y LIMITACIONES

La delimitación de aplicabilidad de los resultados de este trabajo de investigación, que contempla diseñar una estrategia de intervención del conocimiento para desarrollar competencias laborales, en la institución pública “Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes”, es:

1. Aplicabilidad en la inducción a la administración pública a modernizarse y que incorporen la GC a través de la gestión del capital intelectual social, ya que les permitirá visualizar, compartir y utilizar de diversas maneras los recursos intangibles existentes por parte del talento humano, los mismos funcionarios públicos, las micro, pequeñas y medianas empresas y todos los actores sociales en la medida de sus necesidades de conocimiento y comprensión de la realidad.
2. Aplicabilidad como herramienta de ayuda en la satisfacción de la demanda de calidad y eficiencia en el tratamiento y la solución de los problemas colectivos (internos y externos) que le son propios de la institución pública.
3. Aplicabilidad como herramienta de ayuda en la satisfacción de la necesidad de implementar estrategias de largo plazo que permita consolidar el desarrollo integral de la sociedad.
4. Aplicabilidad en la difusión y circular por medios que faciliten su acceso por parte de todos los miembros de la comunidad, quienes lo podrán utilizar en la resolución de sus propios problemas, utilizando sus competencias cognitivas y tecnológicas, retroalimentando al sistema con nuevo conocimiento que va siendo sucesivamente utilizado y mejorado.

5. Es de aplicabilidad para que todo el talento humano pueda influir en las diversas formas de tratar los problemas y asumir una actitud más responsable y participativa y no sabe cómo.
6. Aplicar en ámbitos como: (i) la toma de decisiones, (ii) los estímulos para aumentar la participación del talento humano, (iii) la formación de capacidades locales para aumentar la competitividad local, y (iv) el desarrollo de una fuerza de trabajo centrada en el conocimiento acción, entre otros.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO.

2.1. BASES CONCEPTUALES O TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo vital de este trabajo de investigación fue definir marcos de información y conocimientos existentes que sirvieron de referencia y proporcionaron algún sentido al problema previamente expuesto; contrastándolos con el análisis de las teorías que sirven de base a la explicación del problema. Esta investigación está encuadrada en una organización pública con objetivos no lucrativo-filantrópico, de servicio público “Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes en Venezuela” (FCHC-TCV), la cual como organización se fundamenta en las teorías de la administración, el comportamiento y las relaciones humanas. Aspectos estos que le confiere multidimensionalidad de enfoques e interpretaciones desde diversas perspectivas. Sin embargo la investigación se encausó hacia la gestión del conocimiento de una institución pública en Venezuela, bajo las condiciones políticas vigentes al año 2017, sin dejar de referenciarlo a la globalidad institucional y a su responsabilidad empresarial de su área de influencia, es decir, un enfoque holístico desde la complejidad del ser humano.

Al respecto, de la gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias, Drucker (1992), lo denominan conocimiento organizativo y es considerado como el recurso estratégico en la toma de decisiones de una organización. De esto se establece que:

“La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas”.

Es decir, que el recurso humano de una empresa sea considerado el eje principal que a través del desarrollo de competencias y en relación a su labor particular, a su

relación con clientes, proveedores, a su capacidad de solucionar problemas, constituya una mejoría competitiva en el entorno económico y social en el que se desarrolla, lo que generará beneficios a la empresa, además de incrementar su valor mercado global.

Este tipo de gestión implica dos aspectos importantes, en primer lugar el término gestión revela de algún modo, la organización, la planificación, la dirección, así como del control de procesos para disponer de ciertos objetivos. Por otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

Gestionar el conocimiento adquirido debe ser llevado a cabo como mediante procesos y sistemas establecidos en un espacio que logren la creación de dicho conocimiento. Para lograrlo, esta gestión de conocimiento se necesita liderazgo, confianza, entre otros aspectos que generen sistemas de formación, remuneración, motivación y por supuesto el manejo creativo de las tecnologías de la información, representado a través de las competencias que conforman el capital intelectual, un activo intangible que le otorga un valor excepcional a la organización. La gestión de conocimiento debe implicar el desarrollo de competencias dentro de la organización para poder transferirlas e igualmente utilizarlas de forma recíproca entre los miembros de la organización.

2.1.1. Antecedentes sobre gestión del conocimiento en empresas públicas y privadas.

Al respecto, algunos autores aportan diversos enfoques a este estudio, además de guardar relación directa y significativa con el objeto de estudio, entre los cuales se consideraron:

En primer lugar se presenta el trabajo de Urdaneta, Sánchez y Torres (2017), realizan una propuesta de modelo para la Gestión del Conocimiento en la Universidad

Politécnica Alonso Gamero, esto para alcanzar el logro de las metas trazadas en la organización agrupando y organizando el conocimiento de sus miembros para transformarlos en activos y sacar el mayor provecho para la institución. Los autores reunieron una estructura teórica importante que generó los lineamientos de la gestión de conocimientos, aspectos importantes y actuales que toda organización debe tomar en cuenta para orientar de una manera más asertiva las políticas que se van a aplicar. Los resultados indicaron la importancia para las organizaciones de cualquier tipo, la gestión de conocimiento y del capital intelectual, sin importar actividad económica o tamaño financiero, esto de acuerdo a la revisión bibliográfica y el marco teórico en referencia a teoría y modelo que lo sustentan, concluyendo que las competencias tales como conocimientos, habilidades y actitudes que desarrollan los empleados para la solución de problemas, el impacto en la productividad y rentabilidad de las organizaciones, son las más importantes en enfrentar.

Este trabajo se relaciona con la investigación presentada por cuanto el diseño de un modelo para la Gestión del Conocimiento, ayudaría a la formación oportuna del desarrollo de competencias, que contribuiría en el desarrollo de los objetivos institucionales.

Por su parte, Marulanda, López y López (2016), presentan y discuten la relación existente entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. El estudio se inicia con la aplicación de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento, se aplicó una encuesta a 321 PYMES de las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira, de Colombia. Para la estructuración del cuestionario se formularon preguntas en escala Likert, las cuales se calificaron de 1 a 5, donde 1, se está en desacuerdo o no realizado, 2, realizado parcialmente, 3, realizado en intervalos, 4, realizado con regularidad y 5 realizado completamente. Para el efecto se utilizaron métodos de análisis y síntesis y un tipo de estudio descriptivo exploratorio y correlacional.

La investigación concluye: 1. Que la cultura modera de forma positiva y significativa las competencias para la gestión de conocimiento, 2. Existe una relación directa asociada al impulso y apropiación de la GC, relacionada con una cultura organizacional enfocada a la GC. En este sentido si se avanza en la adquisición y apropiación de competencias de GC en los individuos, esta capacidad impregnará a la cultura organizativa, impulsando estrategias y propuestas de valor, 3. Algunas de las características de la GC en estas PYMES, tal como competencias para la gestión de la información y documentación, las competencias para la comunicación, las competencias para la innovación y el cambio, las competencias en diseñar herramientas digitales y las competencias para el aprendizaje organizacional, se relacionan con las personas que se han apropiado y pueden transferir a su entorno métodos, técnicas y tecnologías que aportan a una mejor relación con los clientes internos y externos desde el orden local, regional y nacional y 4. Dada la importancia de la GC en el mundo empresarial actual, es definitivo evaluar el estado de su desarrollo en las empresas, pero también establecer, planes programas y proyectos que permitan llegar al estado ideal.

Este referencial sobre GC en PYMES, contribuye a la investigación en curso, en que describe herramienta simple de diagnosticar la variable GC.

De la misma forma se reseña el trabajo de Gómez (2015), titulado “la gestión del conocimiento una oportunidad para la continuidad empresarial”, una monografía para optar al título de Especialista en Alta Gerencia en la Universidad de Medellín. La investigación expone lo que representa para la continuidad empresarial, el gestionar el conocimiento frente a la constante rotación de talentos que vive hoy el mundo empresarial.

Esta investigación de Gómez (2015), se vincula a este trabajo en curso, en que proporciona herramientas, que entre otras, permite: 1. Caracterizar el fenómeno organizacional conocido como fuga de talentos y la consecuente pérdida de conocimiento que sufren las empresas por este motivo. 2. Establecer la gestión del

conocimiento como una acción que garantiza la continuidad de la empresa de hoy y 3. Descifrar el papel que juegan hoy las áreas de RRHH y/o las áreas encargadas de gestionar el conocimiento para el empresarismo moderno.

2.1.2. Referenciales en herramientas utilitarias de operacionalización de la variable gestión del conocimiento.

La investigación de Zavala (2012), con el objetivo de identificar las estrategias empleadas por las organizaciones proveedoras de servicios del sector telecomunicaciones para la gestión de conocimientos en el municipio Maracaibo; con un estudio descriptivo, de campo, no experimental y transeccional, utilizó una muestra intencional comprendida por siete organizaciones adscritas a Casetel; para lo cual se diseñó una encuesta descriptiva, conformada por dieciséis ítems que miden seis indicadores de la GC a saber: investigación y desarrollo, protección de la innovación, adquisición de conocimientos, transferencia de conocimiento, tecnologías de conocimientos, y fuentes de conocimientos.

Esta investigación de Zavala (2012), aportó al presente trabajo de grado en curso, herramientas para operacionalizar y medir la variable GC.

2.1.3. Antecedentes de la investigación en gestión del conocimiento en Venezuela.

La investigación de Gonzales (2010), elaboró una propuesta de gobierno electrónico para la gestión de información y del conocimiento en una alcaldía del municipio Barinas; el autor, considerando las deficiencias encontradas, al respecto, diseñó una herramienta de gestión de la información y del conocimiento, con excelentes resultados, ya que los grandes volúmenes de información requerían ser automatizados, para la agilización del almacenamiento y de los procesos de búsqueda y manipulación de forma digital o tecnológica.

Por su lado, Laverde y López (2012), trabajaron en aspectos de tecnología de captura y transmisión de información en el SEBIN, basado en software libre y tecnología de transmisión de voz IP. Implementando un sistema de gestión de transmisión y captura de información y conocimientos unificado llamado Elastix.

Los referente Gonzales (ob. cit.) y Laverde y López (ob. cit.), aportan a la investigación, ejemplos de herramientas en cuanto a la intervención para el manejo digital de la gestión de la información y del conocimiento.

Así mismo, García (2015), Elaboró un modelo de estrategia de gestión del conocimiento para generar competencias en los profesionales de la Gobernación del estado Portuguesa y; Delida (2016), diseñó una herramienta estratégica de gestión del conocimiento en la alcaldía en la población de Lagunitas del estado Cojedes; estos autores encuentran que en las instituciones no existe la GC, fundamentalmente deficiencias cognitivas y tecnológicas y, remiten que es necesario y urgente la gestión del conocimiento en las instituciones públicas venezolanas, dada la necesidad de generar competencias, que aumente el nivel de competitividad social de servicios y socioproductivas entre las distintas instancias intergubernamentales y con la comunidad.

Los referentes García (ob. cit.) y Delida (ob. cit.), aportan a la investigación, herramientas de operacionalización de variables, de diseño de instrumento para medir la variable gestión del conocimiento y de diseño de gestión del conocimiento.

En cuanto al desarrollo de competencias laborales en instituciones públicas venezolanas, Mata (2012), Jiménez (2013), González (2013), Ortega y Pérez (2014), García (2016), diseñan y proponen estrategias de desarrollo de personal basado en competencias. Para la recolección de la información usaron investigación social participativa desde una concepción compleja. Las investigaciones en general determinaron que el personal esta deficiente en las siguientes competencias: Aprendizaje continuo, liderazgo para el cambio, participación, seguridad industrial,

riesgo laboral y permisología de trabajo, inexistencia de departamento de calidad y seguridad industrial interno, no se implementa el desarrollo de personal basado en competencias; por otro lado, es característico, que el manejo de personal esta intervenido por la política partidista.

Además, los autores recomiendan que en las instituciones públicas venezolana se deben ajustar las funciones y responsabilidades del talento humano, para poder llevar a cabo el diseño e implementación del Sistema de Gestión de información y conocimiento, de la manera más orgánica, sistémica, eficaz y menos traumática posible; proceso que debe ser consensuado a partir de sus capacidades e inclinaciones personales, incluso darles la oportunidad de que ellos mismos se pongan de acuerdo inicialmente y decidan.

Los referentes Mata (ob. cit.), Jiménez (ob. cit.), Gonzáles (ob. cit.), Ortega y Pérez (ob. cit.) y García (ob. cit.), aportan a la investigación sugerencias, y herramientas para desarrollar y fortalecer las competencias laborales en el talento humano en instituciones públicas venezolanas; como es: a) Adecuar la operacionalización de la variable competencias laborales, desde la complejidad, b) Ajustar un instrumento adaptado a las necesidades específicas de cada institución y bioregión, c) desarrollar sesiones de trabajo, comenzando por Misión, Visión y Valores a compartir y d) Aplicar la Matriz DAFO, que sirve de base para identificar los objetivos de planificación estratégica.

2.1.4. Referenciales que aplican al análisis FODA en la gestión del conocimiento.

La Universidad Fermín Toro, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Relaciones Industriales del Edo, Lara, ha realizado múltiples aplicaciones de la matriz FODA en la gestión de conocimientos; para lo cual propones ítems para realizarla.

Por su lado, Martínez (2006), utilizo con éxito la aplicación de una matriz FODA en el estudio sobre gerencia del conocimiento. Analizando la situación de la empresa respecto a la gestión del conocimiento, determinando fortalezas, amenazas,

oportunidades y debilidades que pudieran presentarse en la implementación de una estrategia de intervención de la GC.

Estos referenciales, aportaron ítems a incluir y analizar en la matriz FODA que se aplicó en esta investigación en curso:

1. Fortalezas: Perfecciona conocimientos, Organizar el conocimiento, Se lleva cabo de manera individual y colectiva, Promueve la Investigación y toma de decisiones y Fortalece los procesos de producción?.
2. Oportunidades: Fomenta la adquisición de conocimientos, Compartir los conocimientos, Reutilizar los conocimientos, Analizar las necesidades, Genera cambios, Genera nuevos conocimientos, Aplicación de los conocimientos, Producir nuevos conocimientos y Cuenta con tecnología propia?.
3. Amenazas: Disminuye el trabajo en equipo, Poca adaptación de los investigadores, Capturar la información acertada, No se adquiere mayores conocimientos y Altos costos?.
4. Debilidades: Poca disposición de los investigadores, Dificultades en la aplicación, Poca adquisición de conocimientos de los investigadores y Tecnologías no aplicables?.

A pesar de la excelente herramienta que es la matriz FODA, Vogel (2016), refiere que esta aporta resultados subjetivos y estáticos, por lo que en los estudios de planeación estratégica, debe implementarse análisis matemático multivariante, por ejemplo el análisis FODA Matemático a través de algoritmos de ecuaciones de relaciones de causalidad entre los indicadores, fortalezas, oportunidades, deficiencias y amenazas; para ello, el autor utiliza el programa FODA MATEMÁTICO, que permite realizar análisis subjetivo y objetivo.

El referencial Vogel (2016), contribuyó a esta investigación en curso, en la amplitud y potencialidad superior de la aplicación del análisis FODA objetivo.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. Bases filosóficas y tecnológicas en gestión de organizaciones empresariales venezolanas

Fundamentado en la literatura, la investigadora en curso, se permite afirmar, que sin filosofía de gestión y bases tecnológicas adecuadas las empresas no pueden hacer realidad sus metas y objetivos; y, paralelamente, ofrecer algún bien al mercado o servicio. Las bases filosóficas y tecnológicas de las organizaciones empresariales venezolanas requiere ser caracterizada en el espacio real y simbólico donde ofrecen las empresas sus commodities, así como la tajada del mercado que se disputan o dominan, donde logran recuperar la inversión, reponer inventarios, maquinaria, adquirir nueva materia prima, hasta finalmente "lograr su mercancía" y acumular capitales.

Al respecto autores como Antonio Francés (2008), Rafael Arraiz Luca (2013), Tomás Straka (2015) y Saavedra (2016) han ofrecido importantes contribuciones. En todos estos estudios, los mencionados autores observan, grosso modo, que el positivismo y postpositivismo viene a ser el sustrato básico o la teoría de la acción en que apoyan el proceso gerencial las organizaciones; y cuya tesis fundamental es que el único conocimiento válido es el de la ciencia normal, en términos kuhnianos, donde se destaca su base empírico-experimental, cuantitativo y mercantil; a penas en los últimos años ha venido asomando la teoría de la complejidad (Morin, 2001).

Así, el postpositivismo y pensamiento complejo, ahora tiende a valorar el capital intelectual de cada trabajador del conocimiento o el talento humano (Drucker, 2000), tan o más valioso junto al capital circulante y el fijo, o capital financiero y las instalaciones industriales como activos patrimoniales.

Igualmente y de acuerdo con Saavedra (2016), las empresas publicas denominadas colectivas, en Venezuela, bien sean cooperativas o de gestión obrera, mixtas, entre otras, suelen apoyarse en la filosofía derivada de temas sociales o neomarxista, de la teoría crítica o también postpositivista y ecológica (sustentabilidad ambiental), en "metodologías apoyadas en gestión de proyectos comunitarios"., (p.4); una de cuyas

falencias lo representa la precariedad tecnológica (obsolescencia tecnológica) y el detalle atinente a que "... Para lo cual Saavedra (2016), afirma que los camaritas encargados de los proyectos comunitarios no tenían ninguna experiencia práctica en la administración y coordinación concreta y que la obediencia político partidista, corrompió", (ídem).

Estas razones, como son la falta de cultura organizacional o know how que define el conjunto de prácticas y valores de acuerdo a las metas y objetivos, tales organizaciones están presentando importantes déficit en la eficiencia y eficacia, dado además que en el talento humano no ha calado el uso de la tecnología adecuada y la filosofía que debe tener el equipo que conforma la organización, es más cita Saavedra (2016), el talento humano técnico administrativo de los proyectos neocomunitarios y las "empresas socialistas" reflatadas por el Estado a solicitud de sus trabajadores, e inducida por el mismo gobierno, no son un equipo aún; ya que la comuna viene a constituirse en la expresión de la organización comunitaria, base social del llamado Socialismo del Siglo XXI, donde la característica es la eficiencia en aumentar sus plantillas de empleados y disminuido su productividad.

2.2.2. Praxis gerencial en Venezuela

Desde un plano ontológico, epistemológico, antropológico, axiológicos y metodológico, con particular referencia a la praxis gerencial que se observa en Venezuela, la dirección de empresas tuvieron sobre todo de talante liberal o neoliberal que seudo reducen al mínimo la actuación del Estado y sus instituciones; se dice "seudo" porque las instituciones privadas, usan líneas de crédito de tasas bajas, son objeto de excepciones fiscales como incentivos a la producción y a su riesgo industrial o cuando el momento apremiante lo exija, el Estado debía pagar sus deudas privadas con proveedores extranjeros. Lo que explica en parte el comportamiento del limitado aprovechamiento potencial de los recursos naturales, el subdesarrollo económico, político y social; además de una cultura "autónoma" también limitada en

su despliegue, uso de recursos industriales precarios y más aún dependencia tecnológica moderna con respecto a los países centrales del capitalismo.

Toda esta complicación, se une 1. Al manejo político gubernamental de las divisas, de donde el gobierno es el único que vende y compra en dólares a precios diferenciales, que le permite obtener más bolívares, para la manipulación económica interna; todo esto aunado a la fabricación de bolívares inorgánicos y 2. La manipulación política de las empresas públicas, que son utilizadas como herramienta político-partidista.

Al respecto, Márquez (2009) en su obra "La Nueva Gerencia y las transformaciones Sociales" sostiene que se impone desarrollar una "Nueva visión de las relaciones hombre.empresa" con su tesis de que "Antes se pensaba, que para que alguien ganara otro debía perder, luego se dijo ganar-ganar. Ahora debemos creer en ganar todos", (p. 15), luego, ampliando los conceptos acota que:

"El conocimiento gerencial profesional se manifiesta con una propuesta empírica y funcionalista del proceso organizacional y empresarial, abrumado de herramientas, métodos y procesos fundamentales en la eficiencia operacional, desconociendo de manera explícita las realidades que las fundamentan; tal es el caso del conocimiento, epistemológico y la certeza de nuevas realidades paradigmáticas diferentes al positivismo", (p. 40).

En síntesis y como corolario utilitario para la investigación en curso, se tiene que en Venezuela debe haber una gerencia emergente, que implique un cambio en las relaciones del ser humano y la empresa, en su entorno sociohistórico del momento y del ambiente, para que haya crecimiento humano y sostenible, donde la responsabilidad sea un valor fundamental para la convivencia social óptima; donde las distorsiones sean consideradas como acciones necrofílicas y en contradicción con el bienestar social, donde además se reduzca la compleja intervención del Estado en la economía.

2.2.3. El talento humano creativo (THC) o capital intelectual (CI)

Según Euroforum (1998) el Capital Intelectual se define como el conjunto de Activos Intangibles de una organización pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de desarrollarlo en el futuro. Asimismo, Brooking (1996) hace referencia al término capital intelectual como “la combinación de activos inmateriales que permiten el funcionamiento de una empresa”, interpretándolo como referente del activo intangible que incrementa el valor de la organización.

Por otra parte, Stewart (1998) lo define como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor, es la fuerza cerebral colectiva; la cual debe precisarse y gestionarse.

Estos investigadores de esta disciplina financiera han descrito herramientas para evaluar y estimular el logro de los objetivos para dar respuesta en lo que se refiere a medir el capital intelectual y el valor producto del conocimiento, que debe tener cada empresa y por su medio generar beneficios para la organización.

2.2.4. La gestión del conocimiento (GC) y el talento humano creativo (THC).

La Gestión del Conocimiento (GC) es un planteamiento organizacional que promueve el manejo efectivo del conocimiento; consiste en el impulso de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de innovación (Koulopoulos y Frappaolo, 2000). En este concepto, se puede percibir cómo el conocimiento debe estar conectado para hablar realmente de una sabiduría colectiva. Su efectiva gestión es un catalizador de lo que se refleja en el apalancamiento y se hace aplicable a entornos desconocidos para obtener una capacidad de respuesta e innovación (Bolaños y Pérez, 2002). Por otro lado, Aguerre y Rivera (ob. cit.), plantea que la gestión del conocimiento tiene que tener una visión holística, desde el pensamiento y emotividad compleja del ser humano.

Para Osorio (2003), la gestión del conocimiento busca que el capital intelectual de una organización aumente significativamente, administrando sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente, con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica el manejo de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir competencias esenciales y distintivas.

Para Barboza (2016), la Gestión del Conocimiento (GC) y el Capital Intelectual (CI) deben estudiarse y manejarse en forma concomitante, ya que estas variables organizacionales permiten incorporar y mantener a las organizaciones dentro del esquema contemporáneo de las comunidades globales. Al respecto, el autor recomienda como modelos base de GC los de Nonaka y Takeuchi (1995) y de Choo (1998), de CI de Onge (1996) y de Bueno y Merino (2002); con base a ello el autor desarrolla el modelo de GC O&B, ya que plantea un desarrollo empresarial sostenible logrado a través de etapas donde existe un intercambio individual y organizacional como dimensiones principales, las cuales se retroalimentan a través de la comunicación efectiva lograda mediante el uso de herramientas tecnológicas y relaciones interpersonales; estas últimas permitirán también la difusión estratégica del conocimiento al exterior y su almacenamiento y actualización permanente y; desarrolla concomitantemente el modelo de CI B&O, que consiste en una estructura nuclear donde el capital intelectual con valor presente se encuentra en el centro, está fundamentado en el intercambio permanente entre el aprendizaje individual y organizacional con apoyo de los componentes tecnológicos; esta relación corporativa a nivel interno se ve influenciada a su vez por el contexto; todo este conjunto tiene como base el valor antiguo de la organización y se proyecta para generar un valor futuro con posibles escenarios cambiantes.

Al respecto, Drucker (1992) denomina la GC “conocimiento organizativo” y es considerado como el recurso estratégico en la toma de decisiones de una organización. De esto se establece que:

“La GC es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas”.

Es decir, que el recurso humano de una empresa sea considerado el eje principal que a través del desarrollo de competencias y en relación a su labor particular, a su relación con clientes, proveedores, a su capacidad de solucionar problemas, constituya una mejoría competitiva en el entorno económico y social en el que se desarrolla, lo que generará beneficios a la empresa, además de incrementar su valor mercado global.

Este tipo de gestión implica dos aspectos importantes, en primer lugar el término gestión revela de algún modo, la organización, la planificación, la dirección, así como del control de procesos para disponer de ciertos objetivos. Por otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado. De esta manera, la gestión del conocimiento involucra la utilización continua de información y conocimiento para desarrollar distintos e innovadores procesos y productos dentro de las organizaciones, incorporando tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento, estas son: Mejorar continuamente procesos y productos, Aprender a explotar el éxito y Aprender a innovar.

En la medida que la Gestión del Conocimiento se establece en las organizaciones, los Departamentos de Recursos Humanos han de renovar su matriz de trabajo enfocándose en optimizar aquellas actividades que aseguran el crecimiento profesional de los miembros de la empresa. La Gestión del Recurso Humano, mediante la Gestión por Competencias, contribuye a la realización de una Gestión del

Conocimiento eficiente y orientada a la toma de decisiones y objetivos de la organización.

Este desarrollo de la gestión es una premisa del proceso de aprendizaje que se fundamenta en asegurar la identificación de los perfiles de los participantes de la organización, con los perfiles de los puestos de trabajo en los que el conocimiento se refiere, brindando un permanente asesoramiento para la detección, el análisis y la solución de desfases de perfiles.

Así, Drucker (1992) establece:

“La gestión del conocimiento es el uso organizado de una forma alineada de diferentes herramientas con el fin de procesar así como transformar la información convirtiéndola en conocimiento. La gestión del conocimiento convoca a determinar los mejores conocimientos, incrementarlos para ganar competitividad; impulsar una cultura de compartir el conocimiento en la empresa para aumentar los niveles de rentabilidad, además de crear un nuevo valor a los productos o servicios, al unir a los integrantes de la organización aprovechando sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos”.

“Las empresas que de una forma constante producen nuevos conocimientos son aquellas vinculadas a lograr el éxito, lo propaguen por toda la organización y lo añadan prontamente a nuevas tecnologías y productos. Es por ello que en la actualidad el estudio de los instrumentos se vincula a las empresas para la creación de conocimiento y de la gestión de ese conocimiento se hace imprescindible”.

Al respecto, entonces:

“El conocimiento se crea solo por los individuos, y este se puede clasificar en Tácito y Explícito; por tanto las organizaciones deben apoyar y facilitar a el talento

humano creativo en un contexto donde puedan crear conocimiento y compartirlos como parte de un proceso en una red de conocimiento de estas”.

En cuanto a la compartición y creación del conocimiento en las organizaciones, los autores Nonaka y Takeuchi (1995) definieron cuatro tipos de conversión del conocimiento para transferir y adquirir conocimiento en las organizaciones las cuales la identificaron como conocimiento tácito a tácito, al que se le llama socialización; de conocimiento tácito a explícito, o exteriorización; de conocimiento explícito a explícito o combinación, y de conocimiento explícito a tácito, o interiorización. Según el proceso de conversión de conocimiento dados por Nonaka y Takeuchi (1995) estos tienen las siguientes características que los diferencian unos de otro, pero a la vez están interrelacionados. Procesos que son la forma por la cual se pueden crear y compartir el conocimiento dentro de la organización y fuera de esta, relacionadas a las personas y organizaciones con similares necesidades de conocimiento, con el objetivo de crear nuevos conocimientos; siendo los procesos de conversión:

1. Socializar el conocimiento a las nuevas generaciones de talento humano, para incrementar su experiencia.
2. Exteriorizar, para que lo que nuevos conocimientos creativos puedan ser codificados y puedan ser utilizados por otras generaciones.
3. Exteriorizar, se refiere a que el talento humano de la organización puede adquirir conocimientos, para aumentar su conocimiento tácito, para que este proceso fluya con facilidad es necesario que los conocimientos explicitados sean fáciles de descodificar y de encontrarlos para el interesado.
4. Combinación, se refiere a que el THC puedan intercambiar conocimiento de documentos a documentos fuera de la organización con el objetivo de buscar nuevos conocimientos para lograr mejores prácticas.

Así, el proceso de socialización e interiorización implica compartir el conocimiento dentro de la organización para el mejor uso por el talento humano y la

exteriorización y combinación se refiere a la captura del conocimiento exterior para la organización.

De lo anterior, se puede deducir:

1. La Gestión del Conocimiento crea valor con los activos intangibles de la organización. La sabiduría individual se convierte en colectiva, se captura y se distribuye hacia las áreas de la organización donde se necesite, es decir, persigue trasladar el conocimiento con un emisor, lo posee a un receptor que lo requiere.
2. La gestión del conocimiento es un proceso cultural, que la organización debe respaldar y condecorar la reciprocidad de conocimiento, porque de otra manera la tecnología no puede resolver los problemas cognitivos de la organización, la capacidad de respuesta, la productividad y la competencia organizacional.
3. Las ventajas competitivas de una organización, depende fundamentalmente de la capacidad de gestionar así como preservar su capital creativo.

2.2.5. La gestión de recursos humanos en Venezuela

Para García (2016), las organizaciones públicas, privadas y mixtas venezolanas enfrentan un escenario en el que muchos factores inciden en su talento humano, que están afectando significativamente su operatividad. En las instituciones públicas y mixtas fundamentalmente el estrés causado por el manejo directo político partidista del talento humano y, en las instituciones privada por la intervención político partidista sobre su manejo operativo en general; este efecto de estímulos negativos conducen a un comportamiento improductivo y a un clima organizacional inadecuado. El autor muestra que una persona insatisfecha con su situación laboral, además del costo en que incurre por su salud personal, genera costos para la organización en la que trabaja y para la economía nacional, pues trae como consecuencia absentismo, rotación o fluctuación de personal, disminución del rendimiento físico y psicológico, reducción de la calidad del trabajo realizado, accidentes, indemnizaciones por reclamos y gastos médicos, improductividad y clima organizacional negativo.

El autor, muestra que el estrés laboral puede ser ocasionado por diversos factores, externos o internos a la organización. Entre los principales factores externos se encuentran: 1) inestabilidad, incertidumbre o riesgo operativo para las organizaciones, que propicia temores entre sus empleados por su seguridad laboral y repercute en su calidad de vida; y 2) la preocupación por el costo de la vida, porque los sueldos y salarios no permiten lograr la calidad de vida que requieren o a la que aspiran los empleados. Entre los factores internos determinantes de estrés se encuentran sistemas administrativos inadecuados, gestión deficiente de procesos, cultura organizacional inadecuada, ausencia de capacitación y desarrollo, liderazgo poco participativo o motivador, funciones mal definidas, tecnología y ergonomía deficientes, entre muchos otros.

Pérez (2017), describe y orienta sobre los errores comunes en la gestión de recursos humanos y plantea además cómo resolverlos.

1. Poca o nula documentación del talento humano, 2. No clasificar adecuadamente al talento humano, 3. Falta de comunicación, 4. Exceso de actividades operativas en el área de recursos humanos.

2.2.6. El análisis FODA subjetivo en una organización.

La Norma Internacional ISO 9001:2015, al desarrollarse esta, lleva a la organización a comprenderse a sí misma y a su contexto y en la cláusula 4 establece que:

“La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas”.

Esto significa que es necesario definir las influencias de diversos elementos sobre la organización y la forma en que inciden sobre el sistema de gestión de calidad

(SGC), como la cultura, los propósitos de la empresa y los objetivos, la complejidad de los productos y servicios, el funcionamiento de los procesos y la información, el tamaño de la organización, mercados, clientes, partes interesadas etc., esta comprensión es también un medio para detectar riesgos y oportunidades en relación con el contexto empresarial.

Así, para que una organización cuente con un SGC eficaz, éste debe estar alineado con su dirección estratégica y tomar en cuenta los problemas internos y externos que son relevantes en la planificación para lograr sus objetivos.



Figura 01. Matriz FODA ISO: 9001:2015. Análisis del contexto de la Organización.

2.2.6.1. Análisis del contexto.

Una forma muy difundida de comprender factores que se conforman el contexto de una organización, y que la organización pueda observar y analizar su contexto, es la Matriz FODA, donde:

F, son las Fortalezas (factores positivos con los que se cuenta).

O, son las Oportunidades (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas).

D: son las Debilidades (factores negativos que se deben eliminar o reducir).

Ha, son las Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos). La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier objeto de estudio en un determinado momento, es decir es como una fotografía, dando un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, útil para la toma de decisiones, por lo que se aconseja que se realicen análisis sucesivos temporales.

El objetivo de la matriz FODA, consiste en evaluar el equilibrio entre los recursos y las capacidades internas de una organización y las oportunidades y amenazas externas. El resultado de la matriz FODA es punto de referencia para crear las estrategias pertinentes, esto genera un modelo de negocio específico de acuerdo a los recursos y capacidades disponibles de la organización que se adapta al contexto en el que opera la empresa para el momento y considera que los factores positivos y negativos, tanto dentro como fuera de la empresa, afectan a su éxito. El análisis FODA ayuda a inducir tendencias de cambios (presentes y futuros) en el contexto que podrían beneficiar el proceso de toma de decisiones de la organización.

Elementos de la matriz FODA.

Fortalezas.

Una fortaleza representa una capacidad inherente a la empresa que puede ser explotada eficazmente con el fin de alcanzar un objetivo y; son cualidades que determinan el éxito de cualquier organización, que permiten a una organización cumplir su misión en el mundo de los negocios, y pueden ser tangibles o intangibles y, incluyen también la cultura de liderazgo que vive el talento humano a lo interior de la organización.

Algunos ejemplos de fortalezas podrían ser: Proactividad en la gestión, Grandes recursos financieros, Posibilidades de acceder a créditos, Buen ambiente laboral, Experiencia de los recursos humanos, Conocimiento del mercado y Satisfacción de los clientes con el producto o servicio final.

Debilidades.

Debilidades son toda deficiencia importante que posee una empresa y que podría disminuir su capacidad para alcanzar sus objetivos y; son las cualidades que dificultan la productividad de una organización e impiden una organización de cumplir su misión y alcanzar su pleno potencial, que son controlables y la magnitud y el impacto de los daños pueden ser reducidos si son adecuadamente identificadas estas debilidades. Sin embargo el análisis FODA es un medio eficaz no sólo para identificar las debilidades de una empresa, sino que proporciona una oportunidad para revertir dichas debilidades.

Algunos ejemplos de debilidades podrían ser: Equipamiento obsoleto, Falta de capacitación, Reactividad en la gestión, Mala situación financiera, Incapacidad para corregir y aprender de los errores, Deficientes habilidades gerenciales, Poca capacidad de acceso a créditos, Falta de motivación de los recursos humanos, Insatisfacción de los clientes con el producto o servicio final, impertinencia política interna y externa.

Oportunidades.

Las Oportunidades son circunstancias externas que podrían favorecer el logro de un objetivo y; existe gran cantidad de oportunidades que están presentes en el entorno en el que opera la organización, Las empresas siempre se pueden beneficiar de este tipo de oportunidades y Las oportunidades pueden surgir del mercado, la competencia o la tecnología.

Algunos ejemplos de oportunidades podrían ser: Requisitos legales favorables, Competencia débil, Mercado mal atendido, Inexistencia de competencia y Tendencias favorables en el mercado.

Amenazas.

Las Amenazas son circunstancias externas que pueden dificultar o hacer imposible el logro de un objetivo y; Las amenazas son elementos de vulnerabilidad que pueden poner en peligro la fiabilidad y la rentabilidad de cualquier negocio y Las amenazas son inevitables e incontrolables, pero que necesitan ser abordadas con el fin de encontrar una solución viable.

Algunos ejemplos de amenazas podrían ser: Conflictividad gremial, Requisitos legales desfavorables, Competencia muy agresiva, Aumento de precio de insumos, Tendencias desfavorables en el mercado y Competencia consolidada en el mercado.

2.2.6.2. Elaboración de la matriz FODA.

El objetivo es construir la matriz de la figura ¿?, evaluando los puntos fuertes y débiles (internos a la organización), así como las oportunidades y las amenazas (externas), a partir de las cuales se muestra la situación del objeto de estudio y con el análisis de estas se crean estrategias y; de allí generar las acciones estratégicas particulares.

El análisis mencionado debe contener:

1. Las fortalezas mediante las cuales se pueda crear una estrategia.
2. Los puntos débiles que se necesitan corregir y aquellos que descalifican al objeto de estudio para tomar alguna oportunidad.
3. Las oportunidades viables para el objeto de estudio.
4. Las amenazas más fuertes y las estrategias para su eliminación.
5. La evaluación de la estrategia actual.
6. Las nuevas estrategias que se deben seguir.
7. La posición competitiva del objeto de estudio.
8. Los problemas estratégicos que enfrenta el objeto de estudio.

2.2.6.3. Matriz de estrategias.

La matriz de estrategias (figura ¿?) contiene la formulación y valoración de las **estrategias** correspondientes a potenciar las fortalezas y oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y a planear los mecanismos adecuados para enfrentar la materialización de las amenazas. Estas estrategias deben ser totalmente viables y relacionarse con cada una de las celdas de la **Matriz FODA**, dando lugar a los siguientes tipos de estrategias (Figura ¿?, siguiente):

Factores internos	Fortalezas F1 F2 ... Fn	Debilidades D1 D2 ... Dn
	Factores externos	
Oportunidades O1 O2 ... On	Estrategias FO FO1 FO2 ... FOn	Estrategias DO DO1 DO2 ... DOn
Amenazas A1 A2 ... An	Estrategias FA FA1 FA2 ... FAn	Estrategias DA DA1 DA2 ... DAn

Figura 02. Matriz FODA: ISO 9001:2015. Contexto de la organización: Estrategias

Las orientaciones para describir las estrategias son:

1. **Estrategia DO:** La estrategia DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el contexto externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

2. Estrategia DA: En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa organización podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

3. Estrategia FO: A cualquier organización le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades). Tales organizaciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

4. Estrategia FA: Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden ayudar a enfrentar las amenazas del contexto externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una organización deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

2.2.6.4. Beneficios de la matriz FODA.

Un análisis FODA exitoso permite:

1. Definir hasta qué punto vale la pena arriesgarse para seguir su ejecución.
2. Determinar en qué momento sería bueno aumentar la inversión.
3. Determinar la cuantía de recursos necesarios para su ejecución.
4. Tener indicadores de gestión que permitan darle un seguimiento objetivo y permanente a las actividades que se lleven a cabo dentro del proyecto.

5. Obtener una adecuada comprensión del contexto en el que opera la organización.
6. Definir estrategias para el éxito de la organización.

Sin embargo, en el Contexto de la Organización, un análisis FODA requiere abordarse como un flujo de actividades, por lo tanto, las herramientas para su desarrollo y aplicación deben facilitar este flujo, incluyendo la revisión y monitoreo permanente, en una secuencia básica, como se muestra en la figura ¿?, siguiente.



Figura 03. Matriz FODA – ISO 9001:2015. Contexto de la organización: Revisión y monitoreo

2.2.6.5. Implementación de ISO 9001:2015.

Además de las recomendaciones mencionadas, se deben tener muy en cuenta los siguientes aspectos, ya que permitirán ir hacia la madurez en la gestión:

1. El asesoramiento debe estar basado no sólo en el mero conocimiento de los requisitos normativos sino, y sobre todo, en formación académica de alto nivel y experiencia gerencial para entender el negocio.
2. No dedicar más tiempo y dinero a versión, que pronto quedará desactualizada.

3. Analizar bien si la gerencia de la organización está preparada para la alta exigencia del nuevo estándar.
4. Redefinir la gestión de la información con base en criterios modernos de gestión.
5. Revisar el enfoque para la identificación, gestión y control de procesos.
6. Hacer un Diagnóstico ISO 9001:2015 de la situación del SGC con respecto a los nuevos requisitos.

A pesar de las potencialidades de la matriz FODA subjetivo, la multidimensionalidad y sus intra-relaciones e inter-relaciones, Vogel (2016), demuestra que es más provechoso utilizarse una matriz FODA objetiva, ya que permite construir modelos matemáticos de relaciones de causalidad, incrementando aún más el aprovechamiento de los datos y descubrir nuevas verdades que están subyacentes y, construir otros escenarios posibles.

2.2.6.6. Herramientas para desarrollar y fortalecer las competencias laborales.

Pérez (2016), describe algunos métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los empleados de una organización.

1. Plan de aprendizaje y desarrollo. Desarrollar un programa efectivo de capacitación que brinde educación y preparación, pero a la vez les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximiza los niveles de eficacia y aumenta el rendimiento.
2. Coaching, es un método muy efectivo, sobre todo cuando se trabaja con base en plazos y metas. Los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.
3. Equipos multidisciplinarios, la puesta en marcha de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización. Al llevar a cabo esta práctica se fomenta el aprendizaje colaborativo

y la participación de los colaboradores con distintas competencias que pueden enriquecerse entre sí.

4. Rotación de puestos de trabajo, así como el entrenamiento cruzado, se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.

5. Cambios laterales, este método consiste en mover a un colaborador a una posición diferente pero con status, remuneración y responsabilidades similares; lo que aumenta la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas instituciones; ya que los nuevos retos desarrollan de nuevas habilidades sin la necesidad de proporcionarles mayores responsabilidades.

2.2.7. La validez de instrumentos psicosociales multidimensionales.

Para Martínez y Rodríguez (2015), la validez de un instrumento, bajo el paradigma cuantitativo, somete a confirmación las potencialidades del instrumento (ítems redactados en función del cuadro de operacionalización de la variable constructo), y se refiere a la fidelidad, autenticidad, exactitud y consistencia con que se mide una variable constructo en una población muestral, ajustada a las necesidades de la investigación, es decir, la validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado, con ausencia de sesgos. Significando que si el instrumento tiene validez, la información recabada tiene exactitud y consistencia necesarias para formalizar generalizaciones de los hallazgos, derivadas del análisis de las variables en estudio y, según Hernández, et al. (2011), la validez de un instrumento, bajo el paradigma cuantitativo puede clasificarse, en validez de contenido, de criterio y de constructo.

Al respecto de la validez de contenido (VC), Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que esta se realiza antes de aplicar el instrumento, es decir, VC a priori y, se refiere fundamentalmente al grado en que un instrumento representa a las

diferentes variables que se pretenden recopilar de un constructo teórico y, está concerniente a dos aspectos: El primero a lo descrito en el corpus teórico desarrollado por el investigador, como el cuadro de operacionalización o modelo operativo de causalidad entre las variables sobre el fenómeno estudiado y que estén contenidas (representados) en los ítems del instrumento; el segundo está descrito en los elementos de forma y estructura del instrumento, para que realmente esté elaborado de acuerdo a la información que se requiere recopilar.

La validez de contenido se mide a través de la concordancia simultánea estructural, que según Hernández, et al. (2011), se desarrolla en dos procesos.

a) El primero es reflexivo y analítico del propio investigador, que describe, de forma interpretativa y cualitativa, a través de la sistematización y operacionalización del modelo operativo, y ello constituye la validación interna de la investigación.

b) El segundo proceso se realiza generalmente con juicio de expertos, para formalizar la validación externa; donde los expertos hagan una revisión profunda de elementos de forma y fondo de los ítems y del instrumento para que reflejen sus observaciones, si realmente lo que está planteado es la mejor opción, si la presentación es la más adecuada, si se integran los elementos de forma adecuadamente; haciendo calificaciones (validación externa de cada ítem), señalando el nivel de pertinencia, coherencia, consistencia, tendenciosidad hacia la respuesta, relevancia y posible manipulación.

2.2.8. Consistencia interna de un instrumento (CII) para variables psicosociales multidimensionales

Al respecto, IBM SPSS (), indica que el CII muestra hasta dónde los resultados que se obtengan con la aplicación de algún instrumento son verdaderamente útiles, sólidos y consistentes, es decir, que si se recogiera nuevamente, en la misma forma bajo las mismas condiciones y con el mismo instrumento, realmente serían los mismos resultados; para Hernández, et al. (2011, p. 277): “La CII de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto

produce resultados iguales”, mientras que para Ander-Egg (2002, p. 44), el término CII se refiere a "La exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir". Díaz, Batanero y Cobo (2003, p. 7) afirman que un instrumento “Se considera fiable si las medidas que se obtienen a partir de él no contienen errores o los errores son suficientemente pequeños”.

Por su parte, IBM SPSS (), indica que la CII, se puede medir al menos con dos estadísticos, uno de índice de confiabilidad (IC) y el otro de índice de consistencia interna (ICI). La confiabilidad se puede estimar con el alfa de Cronbach o sus versiones modificadas, sin embargo, si no se cumplen sus supuestos (multinormalidad, correlación suficiente sin multicolinealidad, sin datos ni ítems perturbadores, tamaño de muestra suficiente), entonces se pueden utilizar estadísticos multivariados como la confiabilidad multivariante zeta (Θ) y omega (Ω).

En referencia al ICI, se refiere al grado de semejanza, de relación entre las respuestas a un ítem y al resto de los ítems del instrumento y, el IHI (o índice de discriminación de un ítem) se interpreta como índice de homogeneidad cuando se analiza su poder discriminativo con respecto a la puntuación en el instrumento, sin incluir a ese ítem, es decir la correlación intraclase.

2.2.9. Validación de propuestas de valor.

Basado en que la investigación generara como producto, una propuesta de valor, consistente de una estrategia de intervención de la gestión del conocimiento, para el desarrollo de competencias, esta debe validarse a prior y, según Escobar y Martínez (2008) y Cabero y Llorente (2013), el juicio de expertos es adecuado, siendo un método cualitativo de pronósticos y comprobación, para demostrar la fidelidad de una propuesta de valor, es decir, comprobar la hipótesis de trabajo, el objetivo es fundamentalmente obtener un número de opiniones expertas que se haya reducido por la aplicación del método, información que sirva para validar la propuesta. La evaluación mediante el juicio de experto consiste, básicamente, en solicitar a una

serie de personas expertas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, una propuesta, o su opinión respecto a un aspecto concreto

Según Cabero y Llorente (2013), las formas de poner en acción la estrategia del juicio de experto son diversas, y puede hacerse desde propuestas muy poco estructuradas, hasta otras que impliquen un alto nivel de estructuración. Algunas de estas propuestas, son:

- a) Agregación individual de los expertos, que consiste en obtener la información de manera individual de cada uno de ellos, sin que estos se encuentren en contacto.
- b) Método Delphi, en el cual se recoge la opinión de los expertos de forma individual y anónima, devolviéndoles la propuesta de conjunto para su revisión y acuerdo, una leve dispersión llevará a afirmar que se ha llegado a un acuerdo.
- c) Técnica grupal nominal, los expertos aportan la información de manera individual, y después de forma grupal presencial se llega a un acuerdo. d) Método de consenso, donde de forma grupal y conjuntamente, los expertos seleccionados llegan a conseguir un acuerdo y,
- d) El método fácil MF10, el cual es una forma rápida que engloba los métodos descritos anteriormente, fundamentada en validar el carácter práctico de propuestas mediante el análisis de su comportamiento a través de técnicas estadísticas.

Lo anterior, se refiere a validación teórica, ya que la verdadera validación se realiza cuando la propuesta se desarrolla sobre aquellos a quien se les intervendrá y, se realiza una evaluación pre o sea una prueba de diagnóstica y otra prueba pos, es decir evaluación después de la intervención y medir el rendimiento o efectividad.

2.3. BASES LEGALES.

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, en primer lugar, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), de donde se destaca el Artículo 141, cuando establece que:

“La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho” (p. 95).

En lo que respecta al contexto específico, de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes, que maneja exclusivamente fondos públicos, asumiendo el compromiso del Estado, lo público y lo social en correspondencia con el desarrollo de sus planes, programas y proyectos, la municipalización y el resto de sus procesos; por lo que deben fortalecer su incidencia efectiva sobre las prácticas que determinan el estilo de vida y la salud de los pueblos. En referencia a la eficiencia del manejo de los fondos públicos, La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), ha dedicado todo un capítulo a la definición y desarrollo del Control Interno de la Administración Pública. En este sentido, el Artículo 35 de la citada Ley, señala que:

“El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas”.

Por otro lado, la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes, maneja talento humano; por lo que los aspectos legales de ésta investigación y en específico a la gestión del conocimiento de instituciones públicas, están descritas en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, así como en las normas, pautas e instrucciones que en materia de control dictan la Contraloría General de la República y demás órganos competentes para ello. Al respecto de las consideraciones anteriores,

la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Artículo 87. La Gaceta Oficial N° 36.229 de Fecha 17 de Junio de 1.997. Ley de Estatuto de la Función Pública, en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo con su Reglamento (Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5, 6, Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores. Artículo 19 y 26). La Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo (Artículo 6, 8 y 9).

Las leyes y normas referidas, fundamentan las bases teóricas legales de la investigación, ya que indican que los servidores públicos, deben estar en capacidad de instaurar una cultura gerencial en la institución, para así diseñar y operar en un ambiente donde las personas trabajan en equipo, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización; ya que el objetivo fundamental no es otro que llevar a cabo el trabajo eficazmente para lograr el éxito, mediante los procesos de planificación, ejecución, supervisión y control; ya que tanto la operación en sí como la administración de la misma, deben ser los medios para lograr los objetivos.

De esta manera, la Ley no deja ninguna duda sobre a quién corresponde la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el Sistema de Gestión del Conocimiento y de desarrollar las competencias del talento humano, razón por la cual, cada entidad del sector público deberá elaborar, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del Sistema de Gestión del Conocimiento.

2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis de trabajo

En vista que el hecho objeto de investigación, es una proposición valorizable y comprobable, se planteó la hipótesis de trabajo.

“La metodología a desarrollar permitirá diseñar una estrategia de intervención de la gestión de conocimiento para desarrollar competencias cognitivas y tecnológicas en el talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes”.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación.

La investigación, es de diseño no experimental, de tipo de campo, nivel descriptivo y explicativo, con modalidad proyecto especial; la investigación transversal, año 2017, el fenómeno sujeto de estudio, como es la gestión del conocimiento en la institución pública Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes. La población muestral, será el talento humano que labora en la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes, y la muestra poblacional censal serán los sesenta y dos (62) trabajadores.

La investigación se fundamentó en una revisión documental histórica sobre el constructo “Gestión del Conocimiento”, esta se evidencia con las consultas en libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, constituciones, trabajos de grados, entre otros; la investigación se efectuó en el lugar y tiempo real donde ocurren el fenómeno sujeto de estudio, como es la gestión del conocimiento de una institución pública. La validez del contenido temático y de redacción formal de lectoescritura del instrumento de recolección de datos, se realizó con juicio de expertos, como lo recomienda Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.). La suficiencia del tamaño de muestra, se aseguró, ya que la muestra fue censal, es decir se encuestó a la población completa (Cerny y Kaiser, 1977). La confiabilidad de consistencia interna, se estimó con el alfa de Crombach y se contrastó con los estadísticos de confiabilidad multivariante zeta (Θ) y omega (Ω), según recomendaciones de StatSoft, Inc. (2012).

La vía de percepción, comprensión y análisis del proceso que se investigó, se realizó bajo el paradigma cuantitativo, es decir, empírico-analítico y racionalista, como lo plantea, Hernández, Fernández, y Baptista (2010); ya que ésta investigación recogerá, procesará y analizará datos cuantitativos o numéricos sobre la gestión del

conocimiento; estudiando el grado de asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas.

En primer lugar se utilizó análisis FODA, para estudiar la situación de la institución, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). En segundo lugar, un instrumento de medición de la variable constructo Gestión del Conocimiento (GC), se aplicó, de tal manera de hacer inferencias de la población, a través de la medición de la percepción vigente de la GC, utilizando sus valoraciones opináticas cuantitativa en una escala del cero (0) al nueve (09), como lo recomienda Delida (2016).

Al respecto, el diseño del instrumento se adaptó de la operacionalización de la variable gestión del conocimiento recomendada por Zavala (2012).

La validación de la propuesta de intervención de la gestión del conocimiento, se realizó utilizando una herramienta cualitativa de pronóstico y comprobación, del tipo de exploración experta, como lo recomienda Delida (2016).

3.2. Fases de desarrollo de la Investigación.

Fase 1. Diagnóstico del escenario vigente correspondiente a la habitualidad, al grado de conceptualización, sistematización y de incorporación de una estratégica de gestión del conocimiento.

Fase 2. Operacionalización y sistematización el constructo Gestión del Conocimiento.

Fase 3. Diseño de un instrumentos de medición del constructo Gestión del Conocimiento.

Fase 4. Determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, vigentes y futuras que puedan incidir en el procedimiento actual de gestión del conocimiento.

Fase 5. Diseño de una estrategia conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias y Fase 6. Valoración de la efectividad de la estrategia de gestión del conocimiento.

3.3. Conceptualización y operacionalización de la variable gestión del conocimiento.

Tabla 1.

Conceptualización de la variable constructo “Gestión del Conocimiento” para la institución pública Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes.

Objetivos Específicos de la investigación	Variable	Concepto Nominal
Diagnosticar el contexto vigente cotidiano del grado de gestión de conocimientos en referencia al desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano de la.	Percepción de la gestión del conocimiento en una institución pública	Información y conocimientos, sobre factores e indicadores que modulan la gestión del conocimiento
Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vigentes que puedan estar incidiendo en la gestión de conocimiento en referencia al desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano	VARIABLES INTERNAS (Debilidades y Fortalezas) y variables externas (Amenazas y Oportunidades).	Formulación y valoración de las estrategias correspondientes a potenciar las fortalezas y oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y a planear los mecanismos adecuados para enfrentar la materialización de las amenazas
Diseñar una estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas, acordes con su vía de impacto, para el talento humano	Planeación estratégica de gestión de intervención integrada prospectiva de la gestión del conocimiento	Diseño de estrategias de gestión de intervención integrada prospectiva de la gestión del conocimiento
Valorar la efectividad de la estrategia de intervención de gestión de conocimiento, diseñada para desarrollar competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano	Valoración tipo auditoria social de diagnóstico participativo de una propuesta estratégica.	Validación operativa de un proyecto especial de gestión estratégica integrada y prospectiva, de la gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Modelo operacional organizativo de la variable “Gestión del conocimiento” para la institución pública Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes. 1ra parte.

Variable subyacente			
Nominal	Constructo	Variable indicador	Ítems
Gestión estratégica institucional	Gestión del Conocimiento	Investigación y desarrollo	
		Protección de la innovación	
		Adquisición de conocimientos	

Fuente: Adaptado de Zavala (2012)

Tabla 3.

Modelo operacional organizativo de la variable “Gestión del conocimiento” para la institución pública Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes. 2da parte.

Variable subyacente			
Nominal	Constructo	Variable indicador	Ítems
Gestión estratégica institucional	Gestión del Conocimiento	Transferencia de conocimiento	
		Tecnologías de conocimiento	
		Fuentes de conocimiento	

Fuente: Fuente: Adaptado de Zavala (2012)

3.4. Análisis multidimensional de los datos de ítems

Los datos conmensurables y subyacentes obtenidos se analizaron con técnicas estadísticas para datos multidimensionales, aplicando análisis factorial exploratorio-confirmatorio, siguiendo las recomendaciones de Meliá, y Sesé (1998); determinándose la potencia de las relaciones causales ítems-indicadores, siguiendo las recomendaciones de Statsof, Inc. (2004), García y Caro (2009), Ruiz (2006) y Ávila (2012); con el objeto de mostrar evidencias de validez del cuadro de operacionalización de variables (teoría planteada), y además determinar la potencia de los ítems e indicadores que modulan el clima organizacional, de la muestra poblacional objeto de estudio, siguiendo las recomendaciones de Ruiz (2006) y Ávila (2012).

Los datos se analizaron estadísticamente en la siguiente secuencia. 1. Calidad Funcional de Datos con Estadística Robusta, se realizó con el módulo de simulación Monte Carlo del programa Statistica (StatSoft, Inc. 2012) con el objeto de extraer y estudiar por separado los ítems perturbadores estadísticos, determinar la multicolinealidad excesiva, 2. Utilización de grafica de Box & Wisker y graficas superpuestas de pirámides de población; descriptiva que contribuyo el posterior análisis cualitativo, de allí su bondad (StatSoft, Inc., 2012), así como diferenciar grupos, 3. Análisis estadístico descriptivo multifactorial, para verificación de supuestos del análisis multivariante (alfa de Cronbach y análisis factor), usando el programa IBM SPSS (2011) y caracterizar promedios por factores, además de estimar índices de homogeneidad de ítems estandarizado, por factores y total.

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta primera parte introductoria de los resultados de la investigación tiene como objetivo la descripción contextual cualitativa, ideográfica y procesual del problema investigado; que para esta investigación es la cualificación de la variable FODA en el talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes, se trató de probar o de medir en qué grado estas cualidades se hallaban, sino de descubrir tantas subcualidades específicas como fueron posible, se trató de identificar la naturaleza de la realidad, su sistema de relaciones, su estructura dinámica y, con ello inducir y deducir conocimiento cualitativo vigente, válido y con suficiente potencia hermenéutica.

Todo basado en metodología cualitativa, utilizando registros narrativos del entorno informacional de la problemática y trasladando la información a texto escrito. Información obtenida mediante observación directa, interaccionando con el talento humano y con entrevistas semiestructuradas; los datos clasificados por grupos homogéneos según nivel de responsabilidad administrativa y/o tecnológica y de sentimiento de pertenencia.

4.1. Análisis FODA subjetivo

Con el propósito de cumplir con el objetivo específico número 1 de la investigación, que se refiere a diagnosticar el contexto vigente cotidiano del grado de gestión de conocimientos en referencia al desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano y; con el objetivo específico número 2, determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vigentes que puedan estar incidiendo en la gestión de conocimiento en referencia al desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano, para ello se realizó 1) la operacionalización de la variable Gestión del Conocimiento (Tabla 4: Capítulo III), 2) se diseñó el instrumento para medir la variable Gestión del Conocimiento, 3) de las narrativas captadas de los encuestados, ordenadas operativamente según las variables

FODA y 4) del instrumento cuantitativo de la variable FODA, se realizó un resumen subjetivo FODA (tabla 4, siguiente).

Tabla 4.

Cuadro FODA para Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes

		ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO		<p>DEBILIDADES.</p> <p>Carencias y limitaciones desfavorables propias.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Características y habilidades favorables propias.</p>
		<p>D1: No disponen de flota para transporte</p> <p>D2: Inadecuado sistema de información, programación y logísticas de actividades.</p> <p>D3: Deficiente consolidación toda la bioregión de influencia.</p> <p>D4: Deficiente planes de capacitación y formación del personal.</p> <p>D5: No hay planes de captación de personal.</p> <p>D6: No se realizan estudios de impacto ambiental.</p> <p>D7: No existe plan estratégico para el descubrimiento de hechos portadores de futuro.</p> <p>D8: No se maneja divisas extranjeras ni moneda nacional propia para su gestión.</p> <p>D9: Gestión de talento es dependiente de afinidades políticas.</p> <p>D10: No existe modelo estructural de planes estratégicos.</p> <p>D11: No posee modelo de análisis estratégico del Clúster de Servicios Logísticos en la planeación de obsolescencia de partes y de la cosechadora completa.</p> <p>D12: No hay comunicación entre las necesidades de reparación y reposición de daños de las maquinarias producidas y utilizadas por los agricultores.</p> <p>D13: Instrumento, Equipos y maquinarias trabajan en forma intermitente.</p>	<p>F1: Ubicación estratégica de la empresa.</p> <p>F2: Prestación de servicio dirigida estrictamente por comunas.</p> <p>F3: Prestación de servicio dirigida por la empresa.</p> <p>F4: Prestación de servicio dirigida por acuerdo entre comunas y empresa.</p> <p>F5: Apoyo irrestricto del gobierno en el aporte de subsidio, para cumplir con los compromisos políticos.</p>

Continúa...

Continuación....

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
	AMENAZAS Factores externos desfavorables	OPORTUNIDADES Factores externos favorables
ORIGEN INTERNO	<p>A1: Recesión de la economía. A2: Déficit de ajuste de precios en concordancia con la alta inflación A3: Alta competencia en el área. A4: Alto costo de insumos agrícolas A5: Alto costo de insumos para mantenimiento de equipos y maquinarias A6: Disponibilidad de insumos venezolanos para repuestos de maquinarias. A7: Disponibilidad de insumos venezolanos para repuestos de equipos A8: Disponibilidad de insumos venezolanos para repuestos de instrumentos A9: Disponibilidad de insumos venezolanos para mantenimiento de equipos, maquinarias, instrumentos e implementos A10: Alta inflación en precios en los insumos. A11: Alto número de competidores. A12: Agricultores propensos a quedarse sin servicio por falta de personal de mantenimiento eléctrico y/o mecánico.</p>	<p>O1 Consigue la soberanía alimentaria de Venezuela. O2 Socializa los medios de producción venezolanos. O3 Transfiere tecnológica al poder popular. O4 Asegura el derecho a la alimentación del venezolano O5 Fabrica cosechadoras de granos para Venezuela O6 Ensambla cosechadoras de granos para Venezuela O7 Ensamble de cosechadoras O8 Independencia tecnológica en fabricación de cosechadoras de granos para Venezuela O9 Logra poseer tecnología propia e independiente de la importación de insumos O10 Aprovecha la flota para servicios en otras áreas de mercados. O11 Utiliza sistemas de información, programación y logísticas de actividades. O12 Consolida operaciones en todo del país. O13 Personal altamente capacitado en diseño mecánico y electrónico de maquinarias, equipos e instrumentos de cosechadoras de granos O14 Captación y manejo de personal no politizado O15 Se promueve la participación ciudadana para el cuidado de instalaciones, equipos, maquinarias, instrumentos e implementos.</p>

Continua...

Continuación...

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
	AMENAZAS Factores externos desfavorables	OPORTUNIDADES Factores externos favorables
ORIGEN EXTERNO	<p>A13: Agricultores propensos a quedarse sin servicio por deficientes maquinarias y equipos</p> <p>A14: Agricultores propensos a quedarse sin servicio por falta repuestos para maquinaria y equipos.</p> <p>A15: Agricultores propensos a quedarse sin servicio por desgaste frecuente en las maquinaria y equipos</p> <p>A16: Agricultores propensos a quedarse sin servicio por falta de vías de acceso</p> <p>A17: Muchas necesidades no se atienden por falta de personal.</p> <p>A18: Muchas necesidades no se atienden por falta de material.</p> <p>A19: Muchas necesidades no se atienden por falta de instalaciones</p> <p>A20: Muchas necesidades no se atienden por falta de equipo.</p> <p>A21: Muchas necesidades no se atienden por falta de maquinaria</p> <p>A22: Hay información en archivo muerto, por lo que no se tiene acceso</p> <p>A23: Convenios con empresas privadas venezolanas para el desarrollo de tecnologías</p>	<p>O16 Se promueve la participación ciudadana administrando acceso y tramite de denuncias en caso de robo o maltrato.</p> <p>O17 Se gestiona proyectos internos para conseguir recursos para adquisición de material, instalaciones, equipos y maquinarias, de nueva generación</p> <p>O18 Promoción del cuidado de los servicios ambientales al personal interno</p> <p>O19 Promoción del cuidado de los servicios ambientales a la ciudadanía de la bioregión</p> <p>O20 Promoción del cuidado de los servicios ambientales al campesinado productor</p> <p>O21 Investigación, desarrollo e innovación intrainstitucional.</p> <p>O22 Planificación de la investigación, desarrollo e innovación intrainstitucional.</p> <p>O23 Uso de herramientas de Gestión de la información y gestión del conocimiento intrainstitucional, adaptado a la era digital del conocimiento.</p> <p>O24 Adquisición de conocimientos tácito e implícito intrainstitucional</p> <p>O25 Transferencia de conocimiento tácito e implícito intrainstitucional.</p> <p>O26 Tecnologías de información y gestión del conocimiento tácito e implícito intrainstitucional</p> <p>O27 Fuentes de conocimiento tácito e implícito intrainstitucional</p> <p>O28 Aplica el Método Científico en la planeación estratégica</p> <p>O29 Aplica el Método Científico para descubrir Oportunidades y Amenazas Futuras a fin de Crear Verdaderas Ventajas Competitivas y Estrategias Defensivas para reducir o mitigar Riesgos innecesarios.</p> <p>O30 Excelencia de la gestión de conocimientos tácito e implícito intrainstitucional</p> <p>O31 Excelencia del desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas intrainstitucional</p>

El análisis de la FODA anterior, permitió establecer estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades), DO (Debilidades ante Oportunidades), FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas) y DA (Debilidades para resistir a las Amenazas). Las estrategias FO, DO, FA y DA, se muestran en la tabla 5, siguiente.

Tabla 5.

Descripción de las estrategias FO, FA, DO y DA para la FCHCTC

Estrategias FO: Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias FA: Usar fortalezas para reducir impacto de las amenazas
<p>F4-O3: Mantener la prestación del servicio de adquisición de cosechadoras de maíz, arroz y tractores exclusivamente entre acuerdos de la empresa y comunas para de esta forma seguir transfiriendo tecnología al poder popular.</p> <p>F14-O10: Mantener los espacios de talleres siempre equipados y con las herramientas adecuadas para de esta forma aprovechar al máximo las flotas para servicios en otras áreas de mercado.</p> <p>F1-O6: Dicha empresa posee una ubicación estratégica donde se cuenta con todos los servicios básicos (agua, luz, excelente ubicación entre otros) que le permite ensamblar cosechadoras de maíz y arroz para los productores de toda VENEZUELA, sin embargo es necesario acotar que los estados más cerealeros son Portuguesa, Guárico, barinas y Cojedes lo que le permite estar a distancias muy cortas entre estos estados.</p> <p>F16-O13: Seguir llevando a cabo servicios de corte de precisión, soldadura y tornería especializada con personal altamente capacitado en diseño mecánico y electrónico de maquinarias así como también en equipos e instrumentos de cosechadoras de cereales.</p>	<p>F26-F15-A12: La empresa debe seguir contando con personal de taller calificado de manera de minimizar o eliminar por completo la posibilidad de que los productores paralicen sus equipos (cosechadoras y tractores) por falta de estos al momento que les ocurra un percance mecánico.</p> <p>F1-A16: Debido a la excelente ubicación que tiene la empresa de cosechadoras se elimine la amenaza de que los productores se queden sin servicios por falta de vías de acceso.</p> <p>F15-A5: En la empresa se cuenta con servicios de mantenimiento y rectificación de equipos maquinarias entre otros que son realizados por el estado lo que disminuiría o eliminaría la amenaza de altos costos por mantenimientos para la maquinaria y equipos</p> <p>F39-A15: Al realizar la empresa planes de mantenimiento anual a todas las maquinarias y equipos entregadas a los productores disminuye en un gran porcentaje el riesgo de que los agricultores puedan quedarse sin servicio por desgaste frecuentes en las maquinarias y equipos, en este chequeo anual se cambian todas las piezas que presentan desgaste mecánico</p> <p>F4-A20-A21: debido a que la empresa se entrelaza con las comunas para darles las cosechadoras y todos sus servicios disminuye la amenaza de que algunos productores de manera individual no se les puede cubrir sus necesidades para la adquisición de la mismas, entendiéndose que las comunas son gran parte del poder popular y estas atienden las necesidades de cada uno de sus productores dentro de su zona.</p>

Fuente: Elaboración propia

Continuación...

Estrategias DO: Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias DA: Minimizar debilidades para evitar amenazas
<p>D6-O22: realizar, estudios de impacto ambiental para minimizar el deterioro de los servicios ambientales, que además permitan el aprovechamiento de residuos, que beneficien a la empresa, la comunidad, que incrementaría la sustentabilidad.</p> <p>D10-O28: Motivar a la empresa a que aplique un modelo estructural de planes estratégicos aplicando el método científico.</p> <p>D5-O14: Mejorar la captación y manejo de personal, despolitizando su contratación, e instruirlos a través de cursos y talleres que permitan el buen desenvolvimiento del mismo en gestión del conocimiento.</p>	<p>D8-A1: Diseñar un plan estratégico para contar con sus propias divisas ya que toda su materia prima es importada de argentina, ya que el déficit de divisa del gobierno, su productividad puede decaer considerablemente.</p>

El análisis de los resultados de la variable FODA y de la variable Gestión del Conocimiento, muestra que hay profundas deficiencias en cuanto a gestión institucional y de competencias del talento humano tanto cognitivas como tecnológicas, tanto para el conocimiento tácito como para el conocimiento explícito. Aspectos deficientes del apoyo de una red de tecnología de informática, que permita socializar la información y el conocimiento; ni socialización de intercambio que permita convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Estas amenazas vigentes y futuras, son hechos que tienen alta probabilidad de ocurrencia en la institución (como lo expusieron la directiva y los supervisores de planta) y, esta debe convertirlos en oportunidades futuras.

Por otro lado, la institución tiene problemas de interferencias político-partidistas en cuanto al manejo del talento humano, de suministros de partes para la fabricación y de la distribución de las maquinarias; condiciones que en general no permite cumplir plenamente con la visión ni la misión de la institución.

Visto la diversidad y cantidad de necesidades en cuanto a la gestión del conocimiento y, además con el fin de cumplir con el objetivo específico número 3, diseñar una estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas, acordes con su vía de impacto, para el

talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes; se elaboró una propuesta, la cual se muestra en el Capítulo V.

4.2. Análisis de funcionalidad estadística paramétrica de los datos del constructo gestión del conocimiento (GC).

En lo siguiente, se muestra resultados de la exploración de calidad estadística paramétrica de los datos de GC, requerido para ser utilizados en análisis paramétricos de regresión multivariados.

a) Estimadores robustos en la detección de ítems de alta centralidad alrededor de la mediana robusta (varianza $\rightarrow 0$). En el anexo 1, se muestra que solo el ítem 1, no es funcional en estadística paramétrica, debido a su invariancia. Significando que los participantes opinan lo mismo del ítem 1, por lo que será sustraído del análisis estadístico paramétrico y se trata como una constante.

b) El valor promedio de cada grupo de ítems (promedio por factor), para todos los encuestados, tienen un valor menor a 2 y, dado que la escala utilizada fue del 0 al 5, el valor 2 está por debajo de la media de 2,5, tanto cognitivo e informativo sobre “gestión del conocimiento (explícito y tácito) para desarrollo de competencias”; requiriendo esta variable de GC, ser intervenidos, con el objeto de mejorar, justificando continuar con la investigación.

c) En cuanto a las correlaciones paramétricas (correlación de Pearson) entre ítems, en la búsqueda de alta colinealidad entre ellos, así, los ítems con baja correlación, es decir, con baja colinealidad, son: I3, I10, I16, I21, I22, I23, I29, I31, I34, I35 e I36. En consecuencia; por tanto, estos serán los únicos ítems que se dejarán como representativos del constructo (dimensión reducida). Sin embargo, el resto no se eliminan del estudio, solo que al final del estudio se les dará el mismo tratamiento o intervención que sus colineales.

d) En cuanto a las características de calidad estructural de la matriz de correlación para todos los ítems medidos, esta dio un determinante de 0,00, siendo esta matriz de correlación “no definida positiva”, significando que no se puede invertir, siendo esto una limitante para la aplicación de métodos de regresión multivariados, justificando

así, la utilización de los ítems representativos anteriores, para los cuales, la matriz de correlación si es definida positiva.

e) Por su lado, el estadístico-gráfico Q-Q (Cuartil-Cuartil) permitió considerar que cada ítem tiene distribución normal de Gauss, así mismo, el estadístico-gráfico de Chi-cuadrado vs Probabilidad, más el estadístico de Mardia, permitió considerar que el conjunto de los datos reducidos poseen distribución normal multivariada (multinormalidad).

f) En referencia al tamaño de muestra suficiente, utilizado (32 casos: trabajadores), se demostró con las pruebas multivariadas de Kaiser-Meyer-Olkin (0,512), Chi-cuadrado de Esfericidad de Bartlett y su significancia (350,504, $p < 0,000$) y los valores de la diagonal de la matriz de correlación antimagen (valores próximos a 1), todo ello demuestra que el tamaño de muestra de 32 es suficiente para el análisis multivariante, por tanto son válidos los resultados y los análisis obtenidos a partir de ellos.

g) Una vez demostrados los supuestos básicos del análisis paramétricos multivariante, se procedió a realizar el análisis de confiabilidad de ítems, obteniéndose un valor de alfa de Cronbach de 86,69 % y un alfa de Cronbach multivariado, basado en los valores propios, dio 95,20 %, indicando la excelente fiabilidad de los ítem en medir el constructo “Gestión del conocimiento” y, se continua con el análisis.

4.3. Análisis multivariado de los datos en la detección de las variables estratégicas

El anexo 3, muestra la alta comunalidad (alta varianza explicada) por cada ítem y total, significando que los ítems seleccionados explican el constructo estudiado, en un 75,70 %, por tanto se valida la operacionalización de la variable constructo.

Basado en la opinión experta del talento humano directivos, supervisores de planta y trabajadores de línea de producción de La Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, sobre las relaciones influénciales (relaciones de influencia directas) entre los ítems y, los datos de correlación de Pearson, se construyó una matriz de relaciones

influenciales (anexo 4), y se aplicó un análisis de correspondencias múltiples de impactos cruzados de Godet y Durance (2011), para lo cual su expresión gráfica es mostrado en las figuras 4 , 5 y 6, siguientes.

En la figura 4, en el cuadrante superior izquierdo (cuadrante II), están los clúster de ítem estratégicos (ítems con alta influencia en el sistema, pero con baja dependencia), es decir, los ítem 5, 6, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24 y 25; que son los ítem (variables estratégicas) que se deben intervenir a corto plazo, para mejorar la gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias.

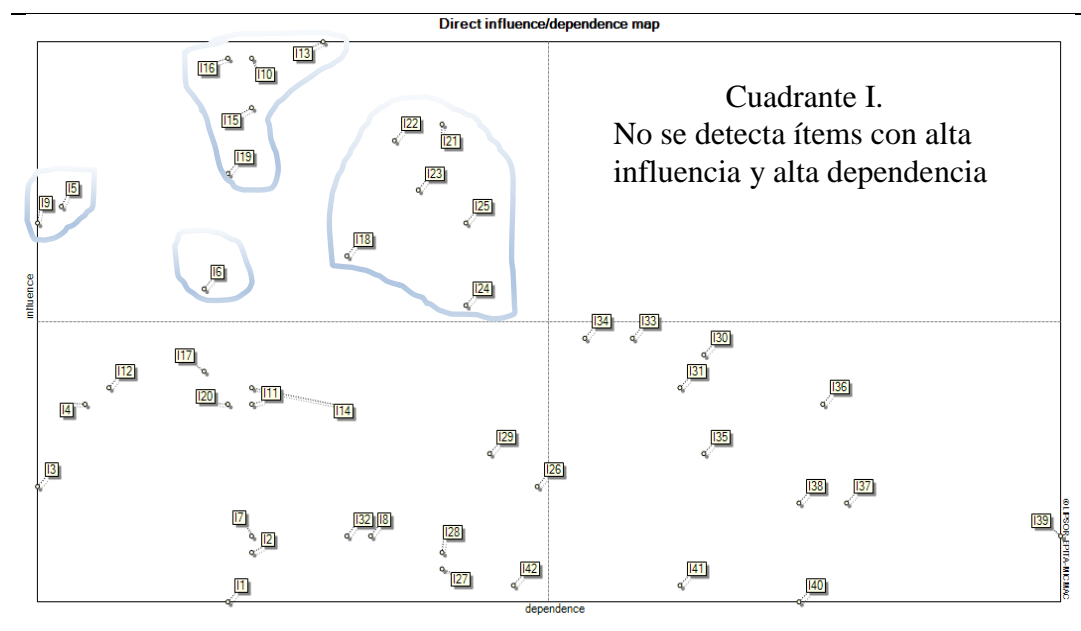


Figura 4. Mapa de influencia/dependencia directa entre ítems

En la figura 5, siguiente, se muestran las relaciones influenciales directas entre los ítems estratégico.

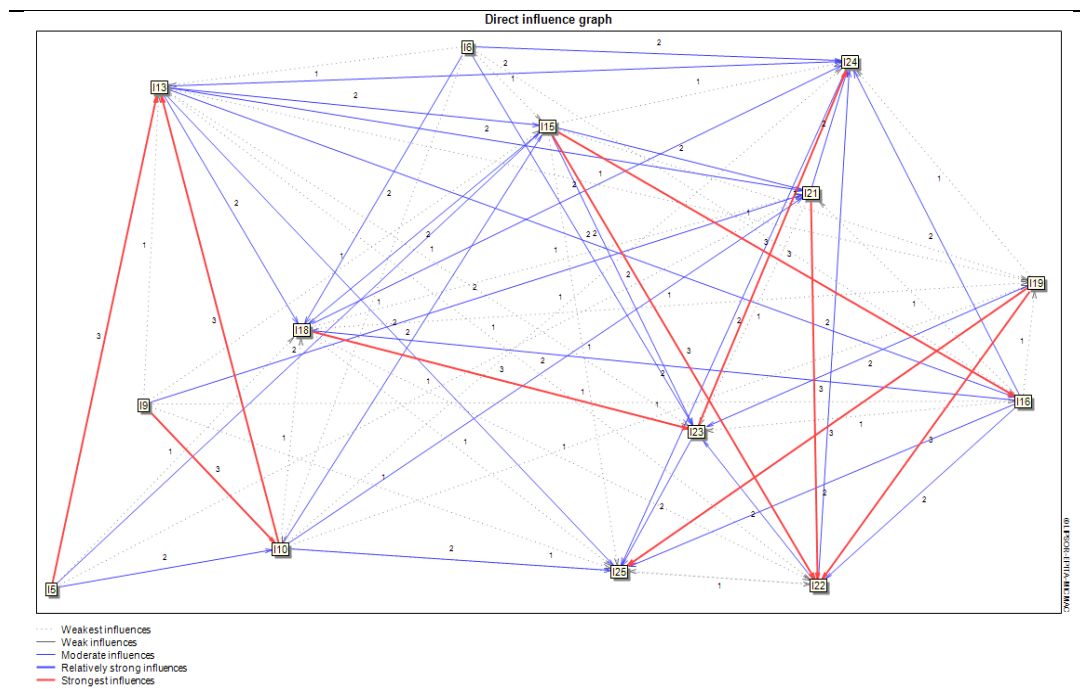


Figura 5. Grafica de relaciones influénciales directas entre los ítems estratégico

En la figura 6, siguiente, se muestra el mapa de las relaciones influénciales indirectas, detectándose que las variables estratégicas indirectas (variables ítems) son, 5, 6, 9, 10, 13, 15 y 16, los cuales deben incluirse en el proceso de intervención a corto plazo.

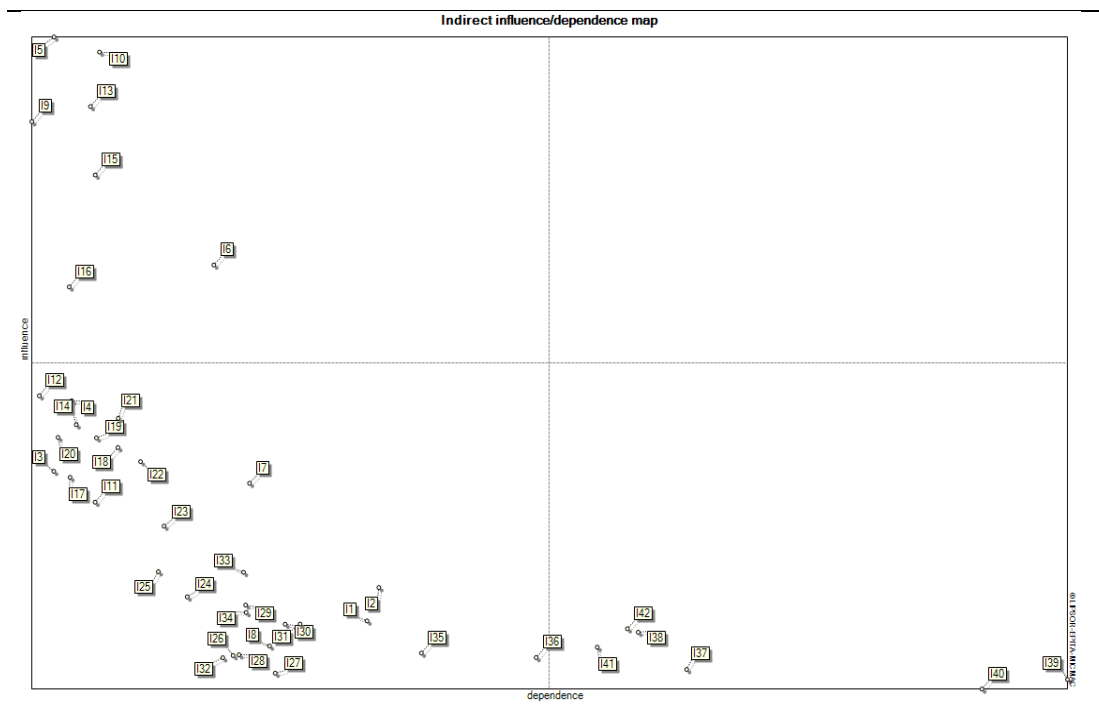


Figura 6. Mapa de influencia/dependencia indirecta entre ítems

En la figura 7, siguiente, se muestran las relaciones influénciales indirectas entre los ítems total, detectándose la fuerte influencia indirecta (transitividad) de los ítems 5, 10, 13 y 14, sobre el ítem 39, y menos fuerte por los ítems 9 y 15.

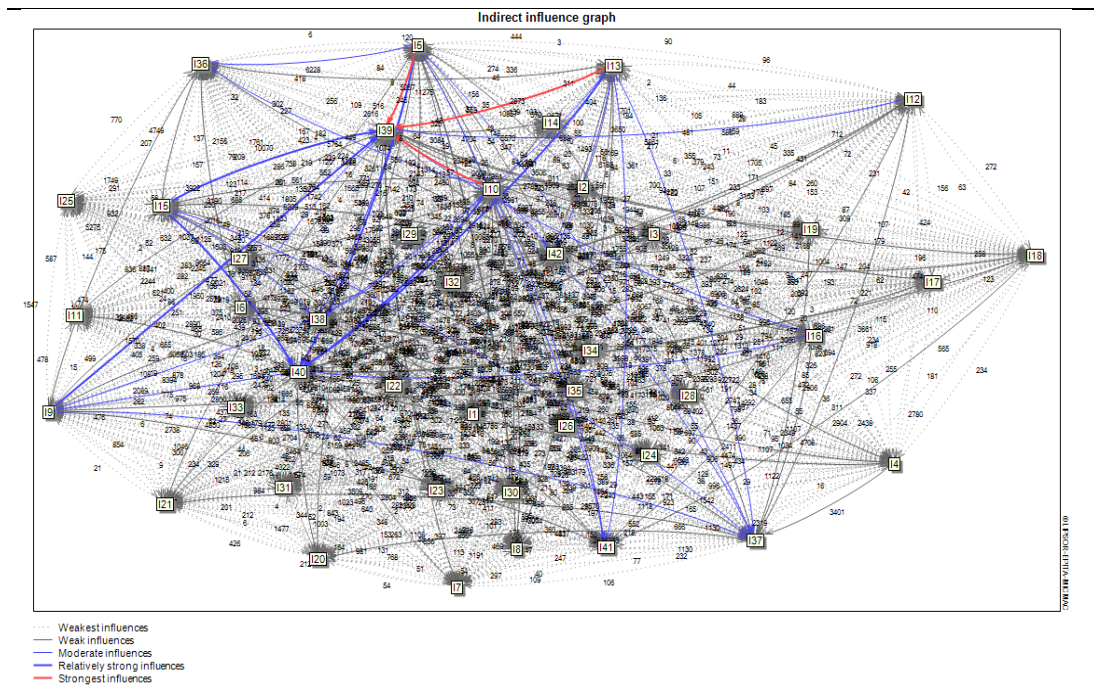


Figura 7. Grafica de relaciones influénciales indirectas entre los ítems totales

4.4. Análisis de los datos de gestión del conocimiento.

4.4.1. Análisis factorial en la modelación de la variable gestión del conocimiento

En la tabla siguiente se muestra el modelo factorial, indicando que con solo tres factores se explican la variable gestión del conocimiento, siendo el GC1, quien más explica. El modelo reducido en sus dimensiones, al sustituir los valores medios de cada ítems respectivo, estima un índice de la variable gestión del conocimiento; el cual da un valor de 2,10; valor bajo, indicando una deficiente gestión del conocimiento en la fábrica.

Tabla 6.

Modelo factorial para la variable gestión del conocimiento.

GC1=	0,055*I3	0,135*I10	0,071*I16	0,175*I21	0,188*I22	0,175*I23	0,163*I29	0,131*I31	0,179*I34	0,166*I35	0,194*I36
GC2=	0,35*I3	0,062*I10	0,435*I16	-0,251*I21	-0,176*I22	0,113*I23	-0,071*I29	0,333*I31	-0,279*I34	0,019*I35	0,071*I36
GC3=	-0,004*I3	0,611*I10	0,152*I16	0,233*I21	-0,04*I22	-0,309*I23	-0,459*I29	0,033*I31	0,196*I34	-0,202*I35	-0,019*I36
GC4=	-0,107*I3	0,077*I10	0,372*I16	-0,022*I21	0,356*I22	0,368*I23	0,115*I29	-0,348*I31	-0,104*I34	-0,552*I35	-0,111*I36

Sustituyendo la media aritmética de cada ítem, en cada término de cada ecuación, se estimó el índice ponderado factorial de la variable “Gestión del Conocimiento”, con el modelo es: $1,76 \pm 1,07$; comparado al índice promedio aritmético estimado con todos los datos crudos, de $2 \pm 0,9$.

Indicando esto que la variable gestión del conocimiento en la fábrica es muy bajo, por lo que amerita su intervención.

4.5. Análisis de los datos en la jerarquización de alcanzabilidad de la variable gestión del conocimiento

La estructura jerárquica ponderada empírica de los ítems estratégicos de factores del sistema, para alcanzar el 100 % de gestión del conocimiento, obtenida por partición jerárquica, se muestra en el siguiente mapa perceptual (modelo estructural perceptual), desarrollado empíricamente, utilizando análisis estadístico exploratorio (análisis factorial con componentes principales, modelado de análisis estructural interpretativo y análisis jerárquico interpretativo, en base a datos de encuesta al personal de la institución) y; confrontado los resultados con experiencias de la bibliografía.

Los resultados (figura 8) muestran que la jerarquía de factores del sistema GC: el liderazgo y proceso/misión, visión, objetivos, metas (0.488), es el factor más importantes en el proyecto GM, luego Estructura y cultura organizacional de la GC (0,265), talento humano (0,12), tecnología (0,048) y métrica de la GC (0,048); estos resultados indican que la institución debe centrarse en primer lugar en el proceso de implementación de la gestión del conocimiento.

En cuanto a la Jerarquía de indicador de GC, lo que se considera más importante es tener un objetivo explícito (0,244) para el proyecto; esto puede reflejar el hecho de que para describir cada paso en detalle es necesario, ya que puede tomarse como la promesa de realizar la gestión del conocimiento. El objetivo explícito es seguido en importancia por acuerdo entre el proyecto de GC y la cultura de la organización (0.196), Apoyo institucional (0,133), actitud hacia el conocimiento compartido (0,077), Política de estimulación (0,072) y el software instalado (0.053). Los indicadores menos importantes son la identificación hacia la cultura empresarial (0,010) y análisis cuantitativo (0,012).

Jerarquía de alcanzabilidad de Factor de GC		Jerarquía alcanzabilidad de indicador de GC	
Sistema de Gestión del conocimiento 100 % de alcanzabilidad			
↑			
Liderazgo y proceso / misión, visión, objetivos, metas	48,8	↑ Objetivos explícitos	24,4
		↑ Apoyo institucional	13,3
		↑ Política de estimulación	7,2
		↑ Responsabilidad precisa	3,9
↑			
Estructura y cultura organizacional de la GC	26,5	↑ Acuerdo entre el proyecto de GC y la cultura de la organización	19,6
		↑ Grado de estructura del conocimiento	4,4
		↑ Canales para la transferencia de conocimiento	2,5
↑			
Talento humano	12,0	↑ Actitud hacia el conocimiento compartido	7,7
		↑ Capacidad de conocimiento	3,3
		↑ Identificación hacia una cultura empresarial	1,0
↑			
Tecnología para GC	8,0	↑ Software instalados	5,3
		↑ Análisis costo-beneficio no cuantitativo	2,7
↑			
Métrica de la GC	4,8	↑ Acceso a equipos	2,6
		↑ Análisis cuantitativo	2,2

Figura 8. Estructura jerárquica empírica y su ponderación de los factores e indicadores claves del éxito del sistema de gestión del conocimiento.

Fuente: Cálculos propios

4.6. Efectividad de las estrategia de intervención operativas FO FA, DA, DO y de ítems de GC

Con el objeto de cumplir con el objetivo específico número 4, valorar la efectividad de la estrategia de intervención, diseñada para desarrollar competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes; para ello se realizó una evaluación de propuestas de valor a la propuesta de “Estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas” realizada mediante el criterio

de especialistas o expertos, en la que se efectuó una valoración crítica a partir de sus respuestas a cuestionarios sobre la temática tratada (análisis FODA y cuestionario de gestión del conocimiento).

En esta investigación, dado que la propuesta de valor, requiere que sea aplicada por la gerencia de la institución (fundamentalmente por el gobierno nacional) y, dado que las respuestas experienciales son a largo plazo, se asume la validación con el criterio de especialistas, con el propósito de obtener valoraciones sobre las Estrategia de intervención.

Para el desarrollo de esta validación, se usó el método cualitativo de pronóstico y comprobación tipo Delphy, se entrevistaron a seis (06) expertos en el área, según sus conocimientos, investigaciones, experiencia, publicaciones, entre otros; expertos externos a la institución FCHCTC, con el objetivo de comprobar la calidad de dicha propuesta; para lo cual se demostró tanto que su concepción teórica como su factibilidad es muy adecuada. Validación basada en los siguientes criterios de consenso para satisfacer la validación.

1. Cumplimiento del objetivo para el cual fue elaborada la “Estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas”.
2. Aplicabilidad de la “Estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas”.
3. Factibilidad de la elaboración de la propuesta de “Estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas”.
4. Pertinencia e impacto social de la propuesta de “Estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas”.
5. Importancia de los temas seleccionados en la “Estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas”.
6. Calidad integral de la propuesta de “Estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas”.

7. Sugerencias de modificaciones particulares o generales la “Estrategia de intervención de la gestión de conocimiento en el desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas”.

En consecuencia de lo anterior, se obtuvo los siguientes resultados, mostrados en la tabla 7 y 8.

Tabla 7.

Resultados de la validación de la propuesta de medición y estrategias para intervención del análisis FODA.

	CRITERIO DE CALIFICACIÓN			
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems con su indicador				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Fuente: Carmona (2017)

Tabla 8.

Resultados de la validación de la propuesta de medición y estrategias para intervención de la variable gestión del conocimiento.

	CRITERIO DE CALIFICACIÓN			
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems con su indicador				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Fuente: Carmona (2017)

CAPÍTULO 5.

5.1. LA PROPUESTA.

La propuesta, busca diseñar una estrategia de intervención de la gestión de conocimiento para desarrollar competencias cognitivas y tecnológicas (GDCDCCT) en el talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes (FCHCTC); la cual debe ser apoyada y dirigida por la dirigencia política y por el personal integral de la empresa.

5.1.1. Consideraciones sobre el programa de gestión del conocimiento en la FCHCTC.

En base a las deficiencias detectadas, respecto al GDCDCCT en la FCHCTC, se establece a continuación, las siguientes consideraciones.

El éxito del programa de GDCDCCT, tiene la esperanza de aumentar la productividad del personal, la calidad de los productos y servicios y la consistencia del negocio al capitalizar los activos intelectuales y basados en el conocimiento. Por ello, se debe concienciar al talento humano en general de que no solo se debe implementar una única solución de gestión del conocimiento (por ejemplo, gestión de documentos, minería de datos, blogs y foros comunitarios) sin considerar primero el propósito u objetivos que se desean cumplir o cómo la organización adoptará y seguirá las mejores prácticas para gestionar sus activos de conocimiento a largo plazo. Por lo cual la organización también debe considerar, los siguientes factores de éxito.

El Talento humano. Aumentar la capacidad de individuos dentro de la organización para influenciar otros con su conocimiento (Identificación hacia una cultura empresarial, Actitud hacia el conocimiento compartido y Capacidad de conocimiento).

Los Procesos. Establecer las mejores prácticas y el buen gobierno para la identificación, gestión y difusión eficientes y precisas del conocimiento.

La Tecnología. Elegir, configurar y utilizar herramientas y automatización para permitir la gestión del conocimiento (acceso al equipamiento e información y software instalados).

La Estructura. Transformar las estructuras organizativas para facilitar y fomentar la conciencia y la experiencia cruzada entre disciplinas (Acuerdo entre proyecto GC y cultura organizacional, Grado de estructura del conocimiento, Canales para la transferencia de conocimiento).

La Cultura. Establecer y cultivar una cultura basada en el conocimiento.

Liderazgo y proceso / misión, visión, objetivos, metas. Establecer el apoyo de la gerencia, Objetivo explícito, Política de estimulación relativa, Responsabilidad clara

Métrica. Establecer los análisis cuantitativos y análisis costo-beneficio no cuantitativo.

5.1.2. Desafíos y pasos en la implementación del sistema de gestión del conocimiento

Entre los desafíos a lo largo del camino para la GDCDCCT se indican.

1. Incapacidad para reconocer o articular el conocimiento; Convirtiendo el conocimiento tácito en conocimiento explícito.
2. Distancia geográfica y / o barreras lingüísticas en una empresa internacional.
3. Limitaciones de las tecnologías de la información y la comunicación.
4. Áreas de especialización poco definidas.
5. Conflictos internos (por ejemplo, territorialidad profesional).
6. Falta de incentivos o metas de gestión del desempeño.
7. Programas de capacitación o tutoría deficientes.
8. Barreras culturales (por ejemplo, "así es como siempre lo hemos hecho y ha funcionado").

Los primeros pasos en la implementación del GDCDCCT implican, la estrategia, la planificación y la recolección de requisitos, mientras que los pasos posteriores se centran en la ejecución y la mejora continua.

Paso 1: Establecer objetivos del programa de gestión del conocimiento

Antes de seleccionar una herramienta, definir un proceso y desarrollar flujos de trabajo, debe prever y articular el estado final. Con el fin de establecer los objetivos del programa adecuado, identificar y documentar los problemas de negocio que necesitan la resolución y los impulsores de negocio que proporcionará impulso y justificación para el esfuerzo.

Proporcionar tanto a corto plazo ya largo plazo los objetivos que abordan los problemas de negocio y apoyar los impulsores de negocio. Los objetivos a corto plazo deben procurar validar que el programa está en el buen camino, mientras que los objetivos a largo plazo ayudarán a crear y comunicar el panorama general.

Paso 2: Prepararse para el cambio

La gestión del conocimiento es más que una simple aplicación de la tecnología. Implica cambios culturales en la forma en que los empleados perciben y comparten el conocimiento que desarrollan o poseen. Un obstáculo cultural común para aumentar el intercambio de conocimiento es que las empresas premian principalmente el rendimiento individual. Esta práctica promueve una conducta de "conocimiento es poder" que contradice el estado final deseado de intercambio de conocimientos y cultura del conocimiento que buscas.

La implementación exitosa de un nuevo programa de gestión del conocimiento puede requerir cambios dentro de las normas y valores compartidos de la organización; Cambios que algunas personas podrían resistir o incluso intentar anular. Para minimizar el impacto negativo de estos cambios, es aconsejable seguir un enfoque establecido para la gestión del cambio cultural.

Paso 3: Definir el proceso de alto nivel

Para facilitar la gestión eficaz de los activos de conocimiento de la organización, debe comenzarse por establecer un proceso de gestión de conocimientos de alto nivel. El proceso puede desarrollarse progresivamente con procedimientos detallados e instrucciones de trabajo a lo largo de las etapas cuatro, cinco y seis. Sin embargo, debe ser finalizado y aprobado antes del paso siete (implementación).

Las organizaciones que pasan por alto o definen vagamente el proceso de gestión del conocimiento no se darán cuenta de todo el potencial de sus objetivos de gestión del conocimiento. La forma en que el conocimiento es identificado, capturado, categorizado y difundido será ad hoc en el mejor de los casos. Hay varias prácticas recomendadas de gestión del conocimiento, todas las cuales comprenden actividades similares. En general, estas actividades incluyen estrategias de conocimiento, creación, identificación, clasificación, captura, validación, transferencia, mantenimiento, archivo, medición y presentación de informes.

Paso 4: Determinar y priorizar las necesidades tecnológicas

Dependiendo de los objetivos del programa establecidos en el paso uno y de los controles y criterios de proceso definidos en el paso tres, puede comenzar a determinar y priorizar sus necesidades de tecnología de gestión del conocimiento. Con tal variedad de soluciones de gestión del conocimiento, es imperativo entender el costo y beneficio de cada tipo de tecnología y los proveedores de tecnología primaria en el mercado. No sea demasiado rápido para comprar una nueva tecnología sin antes determinar si sus tecnologías existentes pueden satisfacer sus necesidades. También puede esperar para tomar decisiones tecnológicas costosas después de que el programa de gestión del conocimiento esté bien encaminado si hay un amplio respaldo y una necesidad de mejorar la computación y la automatización.

Paso 5: Evaluar el estado actual

Ahora que ha establecido los objetivos de su programa para resolver su problema de negocio, preparado para el cambio para abordar cuestiones culturales, ha definido un proceso de alto nivel para permitir la gestión eficaz de sus activos de conocimiento y ha determinado y priorizado sus necesidades de tecnología que mejorarán y mejorarán. Automatizar las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento, está en condiciones de evaluar el estado actual de la gestión del conocimiento dentro de su organización.

La evaluación de la gestión del conocimiento debe abarcar los cinco componentes básicos de gestión del conocimiento: personas, procesos, tecnología, estructura y cultura. Una evaluación típica debe proporcionar una visión general de la evaluación,

las lagunas entre los estados actuales y deseados y las recomendaciones para atenuar las lagunas identificadas. Las recomendaciones se convertirán en la base para la hoja de ruta en el paso seis.

Paso 6: Construir una hoja de ruta para la implementación de la gestión del conocimiento

Con la evaluación del estado actual en mano, es hora de construir la hoja de ruta de implementación para su programa de gestión del conocimiento. Pero antes de ir demasiado lejos, debe reconfirmar el apoyo y compromiso del liderazgo superior, así como la financiación para implementar y mantener el programa de gestión del conocimiento. Sin estos requisitos previos, sus esfuerzos serán inútiles. Tener pruebas sólidas de las deficiencias de su organización, a través de la evaluación, debe impulsar la tasa de urgencia.

Tener una estrategia sobre cómo superar las deficiencias será fundamental para obtener el apoyo del liderazgo y obtener la financiación que necesitará. Esta estrategia puede presentarse como una hoja de ruta de proyectos relacionados, cada uno de los cuales aborda las brechas específicas identificadas por la evaluación. La hoja de ruta puede abarcar meses y años e ilustrar hitos y dependencias clave. Una buena hoja de ruta dará lugar a algunas victorias a corto plazo en el primer paso de los proyectos, lo que reforzará el apoyo a los pasos posteriores.

A medida que avanza el tiempo, continúe revisando y desarrollando el plan de trabajo basado en las cambiantes condiciones económicas y los impulsores del negocio. Sin duda, obtendrá información adicional a través de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores que también se pueden aplicar a proyectos futuros.

Paso 7: Implementación

La implementación de un programa de gestión del conocimiento y maduración de la efectividad general de su organización requerirá recursos de personal y fondos significativos. Esté preparado para el largo plazo, pero al mismo tiempo, asegúrese de que los avances incrementales se hacen y se publicitan. Mientras haya valor y beneficios reconocidos, especialmente a la luz de los éxitos en curso, debe haber poca resistencia a las inversiones continuas en la gestión del conocimiento.

Sabiendo cuáles son los objetivos, se ha mitigado adecuadamente todas las cuestiones culturales. Se tienen los procesos y tecnologías que permitirán y lanzarán el programa de gestión del conocimiento. Se sabe cuáles son las lagunas y se tiene una hoja de ruta para decidir cómo abordarlas.

A medida que se avanza a través de cada paso de la hoja de ruta, asegurarse, con métricas, que se están detectando efectos a corto plazo. Sin ellos, el programa puede perder impulso y el apoyo de los principales interesados.

Paso 8: Medir y mejorar el programa de gestión del conocimiento

Establecer métricas para saber que la inversión en gestión del conocimiento está funcionando, para ello se necesita una manera de medir su eficacia real y de comparar eso a los resultados anticipados. Si es posible, establezca algunas mediciones de línea de base para poder capturar antes del plan de acción de la organización antes de implementar el programa de gestión del conocimiento. Luego, después de la implementación, la tendencia y comparar los nuevos resultados con los antiguos resultados para ver cómo el rendimiento ha mejorado.

No deben crearse desilusiones si el delta de cambio inicial no es tan grande como se hubiera anticipado. Tomará tiempo para que la organización se vuelva competente con los nuevos procesos y mejoras.

Al respecto de las métricas apropiadas para medir el progreso de la organización, establezca un mapa estratégico o cuadro de mando integral (ME, CMI o BSC) que proporcione métricas en las áreas de desempeño, calidad, cumplimiento y valor. El punto clave detrás de la creación de un cuadro de mando de gestión del conocimiento es que proporciona información valiosa sobre lo que está funcionando y lo que no. A continuación, puede tomar las medidas necesarias para mitigar el cumplimiento, el rendimiento, la calidad y las diferencias de valor, mejorando así la eficacia general del programa de gestión del conocimiento.

5.1.3. Desarrollar las estrategias resultantes del análisis FODA

Desarrollar las estrategias FO, FA, DO, DA, descritas en el capítulo 4.

5.1.4. Intervención de los ítems estratégicos.

Intervenir a corto plazo los ítems estratégicos I3, I10, I16, I21, I22, I23, I29, I31, I34, I35, I36; según la secuencia estratégica descrita en la figura 8 (Estructura jerárquica empírica y su ponderación de los factores e indicadores claves del éxito del sistema de gestión del conocimiento), reportada en el capítulo 4.

CONCLUSIONES

1. la investigación, que se refiere a diagnosticar el contexto vigente cotidiano del grado de gestión de conocimientos en referencia al desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano para así determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vigentes que puedan estar incidiendo en la gestión de conocimiento en referencia al desarrollo de competencias cognitivas y tecnológicas del talento humano, para ello se realizó 1) la operacionalización de la variable Gestión del Conocimiento 2) se diseñó el instrumento para medir la variable Gestión del Conocimiento, 3) de las narrativas captadas de los encuestados, ordenadas operativamente según las variables FODA y 4) del instrumento cuantitativo de la variable FODA, y se realizó un resumen subjetivo del análisis FODA y de la variable Gestión del Conocimiento, donde nos muestran que hay profundas deficiencias en cuanto a gestión institucional y de competencias del talento humano tanto cognitivas como tecnológicas, tanto para el conocimiento tácito como para el conocimiento explícito. Aspectos deficientes del apoyo de una red de tecnología de informática, que permita socializar la información y el conocimiento; ni socialización de intercambio que permita convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Estas amenazas vigentes y futuras, son hechos que tienen alta probabilidad de ocurrencia en la institución (como lo expusieron la directiva y los supervisores de planta) y, esta debe convertirlos en oportunidades futuras. Por otro lado, la institución tiene problemas de interferencias político-partidistas en cuanto al manejo del talento humano, de suministros de partes para la fabricación y de la distribución de las maquinarias; condiciones que en general no permite cumplir plenamente con la visión ni la misión de la institución.
2. La propuesta, busca diseñar una estrategia de intervención de la gestión de conocimiento para desarrollar competencias cognitivas y tecnológicas (GCDCCT) en el talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo

Chávez, Tinaco, Cojedes (FCHCTC); la cual debe ser apoyada y dirigida por la dirigencia política y por el personal integral de la empresa.

3. la productividad del personal, la calidad de los productos y servicios y la consistencia del negocio al capitalizar los activos intelectuales y basados en el conocimiento. Por ello, se debe implementar una única solución de gestión del conocimiento (por ejemplo, gestión de documentos, minería de datos, blogs y foros comunitarios) sin considerar primero el propósito u objetivos que se desean cumplir y seguirá las mejores prácticas para gestionar sus activos de conocimiento a largo plazo. Por lo cual la organización también debe considerar, los siguientes factores de éxito. El Talento humano, Los Procesos, La Tecnología, La Estructura, La Cultura, Liderazgo y proceso/ misión, visión, objetivos, metas, y Métrica.
4. Los resultados muestran que la jerarquía de factores del sistema GC: el liderazgo y proceso/misión, visión, objetivos, metas (0.488), es el factor más importantes en el proyecto GM, luego Estructura y cultura organizacional de la GC (0,265), talento humano (0,12), tecnología (0,048) y métrica de la GC (0,048); estos resultados indican que la institución debe centrarse en primer lugar en el proceso de implementación de la gestión del conocimiento. El objetivo explícito es seguido en importancia por acuerdo entre el proyecto de GC y la cultura de la organización (0.196), Apoyo institucional (0,133), actitud hacia el conocimiento compartido (0,077), Política de estimulación (0,072) y el software instalado (0.053). Los indicadores menos importantes son la identificación hacia la cultura empresarial (0,010) y análisis cuantitativo (0,012).

RECOMENDACIONES

1. diseñar un plan de una estrategia de intervención de la gestión de conocimiento para desarrollar competencias cognitivas y tecnológicas

(GDCDCCT) en el talento humano de la Fábrica de Cosechadoras Hugo Chávez, Tinaco, Cojedes (FCHCTC); la cual debe ser apoyada y dirigida por la dirigencia política y por el personal integral de la empresa.

2. Tomar como referencia a los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
3. Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral
4. Tomando en cuenta lo mencionado en el capítulo V donde se debe de implementar la GDCDCCT implicando, las estrategias, la planificación y la recolección de requisitos, mientras que los pasos posteriores se centran en la ejecución y la mejora continua de la misma.
5. La GDCDCCT, va a aumentar la productividad del personal, la calidad de los productos y servicios y la consistencia del negocio al capitalizar los activos intelectuales y basados en el conocimiento. Por ello, se considerará primero el propósito u objetivos que se desean cumplir o cómo la organización adoptará y seguirá las mejores prácticas para gestionar sus activos de conocimiento a largo plazo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Abreu, N. 2011. “Comunicación interna de la Corporación Petroquímica de Venezuela”. [Documento en línea]. En: http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/abreu_n.pdf. [Consulta: Marzo 15, 2016].

- Abudahi, H. A. 2012. Relationship between perceived organizational climate and conflict management strategies among nurses in cairo university hospitals: piloting a conflict management approach. [Documento en línea]. En: http://www.cu.edu.eg/data_journals/2/articles/4549/submission/copyedit/4549-8923-1-CE.pdf. [Consulta: Mayo 30, 2016].
- Alfaro, P. L. y Araya, V. G. 2015. Estructura factorial y consistencia interna del inventario de liderazgo distribuido. [Documento en línea]. En: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/index.php>. [Consulta: Marzo 18, 2016].
- Alvares, P. y Vegas, P. 2009. Actitudes ambientales y conductas sostenibles. Implicaciones para la educación ambiental. *Revista de Psicodidáctica*. 14 (2): 245-260. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. España.
- Ander-Egg, E. 2002. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Argentina. Editorial Lumen.
- Área de Postgrado UNELLEZ. 2011. Líneas de investigación postgrado UNELLEZ. Áreas y líneas de investigación: Área ciencias económicas y sociales. [Documento en línea]. En: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/descargas/csceconomicas.pdf>. [Consulta: Marzo 21, 2016].
- Arraiz, R. L. 2014. Se rompió la comunidad política [Artículo en línea]. En: <http://www.eluniversal.com/arte-y-entretenimiento/140203/rafael-arraiz-lucca-se-rompio-la-comunidad-politica>. [Consulta ¿?????].
- Ascenda. 2014-2015. Estudio de Clima Laboral en América Latina 2015. [Documento en línea]. En: <http://www.acsendo.com/es/blog/category/clima-organizacional/>. [Consulta: Enero 21, 2017].
- Astorga, P., Berges, A., Fitzgerald, V. 2003. The Standard of living in Latin America uring the twentieth century. Oxford, Queen Elizabeth House, Oxford University, Working Paper Series N° 103.
- Ávila, E. C. 2012. Tamaño de muestra mínimo necesario en el análisis de datos multivariado y el supuesto de multinormalidad. Guía de estudio Área de Postgrado. UNELLEZ-VIPI, S/L. 20 PP. Mimeo.
- Azanza, G. Domínguez, J. A. Moriano, J. A. y Molero, J. F. 2014. Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de psicología*. 30(1): 294-301. [Documento en línea]. En: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps>. [Consulta: Marzo 19, 2016].
- Baptista, Asdrúbal. 1984. Más allá del optimismo y del pesimismo: las transformaciones fundamentales del país. En: Naím, M. y R. Piñango. El caso

Venezuela: una ilusión de armonía. Caracas: Ediciones IESA.

- Bautista, O. D. 2010. Ética y política: valores para un buen gobierno. [Documento en línea]. En: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA27/Oscar%20Diego%20Bautista.pdf>. [Consulta: Mayo 01, 2016].
- Bouckenooghe, D. 2009. Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*. 143(6): 559–599.
- Brooking, A. (1996). Modelos de capital intelectual. Documento en línea. Disponible en:http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/DCI_V2/paginas/UNIDAD%20I/1421.html. Consulta: 22/02/2016.
- Cabero, A. J. y Llorente, C. M. 2013, La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). En *Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2) pp.11-22. Disponible en <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>.
- Cárdenas, A. V. 2015. Plan Estratégico del Talento Humano. file:///C:/Users/hp%20pc/Desktop/planestth20152018.pdf.
- Cárdenas, N. L., Arciniegas, R. Y. C. y Barreras, C. M. (2011). Modelo de intervención de clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*. 2 (2): 121-127.
- Ceja Guillermo. 2001. Planeación y Organización de Empresas. Décima Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- CENDES. 2014. El campesino venezolano: perspectivas de cambio. CENDES: Centro de Estudio del Desarrollo. Universidad Central de Venezuela.
- Cerny, C. A. and Kaiser, H. F., 1977. A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1):43-47.
- Chiavenato I. 2009. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. p-6, 11, 24 a 29, 72, 124 a 126, 144, 186 a 188, 272 a 273, 434 a 436. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- Chiavenato Idalberto. 2005. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición p225 a 231, 318 a 345. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana

editores, S.A. Méjico.

- Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach for structural equation modeling. En G. A. Marcoulides, (Eds.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colina, J. M. 2012. Comportamiento Organizacional: Las 7 teorías que explican la motivación. [Documento en línea]. En: <http://manuelgross.bligoo.com/20120718-comportamiento-organizacional-las-7-teorias-que-explican-la-motivacion>. [Consulta: Abril 01, 2016].
- Contreras, M. F. J. 2016. Jerarquización multicriterio (AHP). Matriz de jerarquización analítica. <http://www.franciscojcontrerasm.com/prospectiva/jerarquizacion-multicriterio-ahp/>
http://www.franciscojcontrerasm.com/Finan/AHP_ilm/AHP_ilm.htm 0
- CorpXcoach. 2013. Barreras y fallas en la comunicación organizacional. [Blog en línea]. En: <http://www.corpxcoach.com/blog/item/barreras-y-fallas-en-la-comunicacion-organizacional.html>. [Consulta: Marzo 10, 2016].
- Correa, A. A. J. 2013. Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la umng y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo. [Trabajo de Grado en línea]. En: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/9958>. [Consulta: Mayo 10, 2016].
- Cronbach, L. J. 2004. My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. [Documento en línea]. En <https://www.cse.ucla.edu/products/reports/r643.pdf> [Consulta: Octubre 05, 2016].
- Cronbach, L.J., Rajaratnam, N. y Gleser, G. C. 1963. Theory of generalizability: A liberalization of reliability theory. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 16, 137-163. [Documento en línea]. En https://www.researchgate.net/publication/232549735_Theory_of_Generalizability_A_Liberalization_of_Reliability_Theory [Consulta: Octubre 05, 2016].
- Davis, K. y Newstrom, J. W. 2002. *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ma Ed. Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- De Faria, F. 2004. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. p-27 y 28. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. Méjico.
- De Vega, R. E. y Rajovitzky, A. G. (2014). *Contabilidad ambiental: Contabilidad y responsabilidad social de la empresa*. [Documento en línea].

En:<http://nulan.mdp.edu.ar/2132/1/devega.rajovitzky.2014.pdf>. [Consulta: Marzo 15, 2016].

- Demestre, L. E. 2014. Manual para la construcción de tablas de contingencia. Modelo, Investigación y Analisis.1ra Ed. Biblioteca del Congreso de E.E.U.U. 250pp.
- Díaz, C.; Batanero, C. y Cobo, B. 2003. Fiabilidad y generalizabilidad. Aplicaciones en evaluación educativa. Revista Números. Edición 54. (Pp. 3-21).
- Domínguez, A. L., Sánchez, G. J. y Torres, H. Z. 2010. Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. Investigación y Ciencia. 18(50): 24-32.
- Drucker, P. (1992). "The new society of organizations", Harvard Business Review. Volumen 70, número 5, (Pp. 95-104).
- Drucker, P. (1999). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Colombia: Editorial Norma.
- Drucker, P. 1992. "The new society of organizations", Harvard Business Review. 70(5): 95-104).
- Dubrin, A. 2004. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. 2a Edición. p-2. Thomson Editores. S.A. Méjico.
- Edvinsson, L. (1997). Capital Intelectual como activos intangibles de su empresa. Colombia. Editorial Norma.
- EOIES. 2016. El talento humano en la administración pública. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/el-talento-humano-en-la-administracion-publica/>
- Escobar, P. J. y Martínez, C. A. 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36. Disponible en http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf.
- Euroforum (1998). Model Intelect. Documento en línea. Disponible en: <http://blog.m2mmarketplace.com/2010/02/modelo-intelect-euroforum-1998/>. Consulta: 02/02/2016.
- Fernández, A. 2016. Despido “Exprés” de Trabajadores Públicos. Microjuris.com. Boletín doctrinal N° 60.

<https://aldiavenezuela.microjuris.com/2016/05/26/despido-expres-de-trabajadores-publicos/>.

- Ferrara, P. E. y Zambrano, F. E. 2007. Empresas privadas a empresas mixtas sector petrolero. Impacto en la estructura organizacional. (Caso Shell y Petrobras). Trabajo de Grado Lcdo. UCAB, Maturín. 112 pp.
- Flores, C. M. S. 2016. Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior. [Trabajo de Grado en línea]. En: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Contreras-Saida.pdf>. [Consulta: Mayo 10, 2016].
- Fornell, C. y Larcker, D. F. 1981. Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50.
- Francés, B. A. E. 2008, Compromiso social: Gerencia para el siglo XXI. Caracas: Ediciones IESA. 328 p.
- Gaitán, M. C. Y., Montejo, Á. F. A. y Ferro, V. J. 2004. Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andinas*. 9: 5-12. [Artículo en línea]. En:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=239017810002>. [Consulta: Mayo 15, 2016].
- Gamboa, G. (2007). Desarrollo psicológico y aprendizaje. México. Editorial Trillas.
- García, J. A. M. y Caro, M. 2009. El análisis factorial confirmatorio y la validez de escalas en modelos causales. *Anales de psicología*, vol. 25 (2), 368-374.
- Garzón, M. 2005. El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. 1a Edición. p-72. Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.
- Gholami, S., Keykale, M. S., Mohammad, F., Ramandi, F. D. Karimi, M. y Rajae, R. 2015. Investigation the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior among staff in hospital. *International Journal of Public Health, Pharmacy and Pharmacology*.1(1):14-22.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. 2007. Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Duodécima Edición. p-6, 25, 485 a 486, 505 a 506. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana editores, S.A. Méjico.
- Gómez, A. L. O. 2015. La gestión del conocimiento una oportunidad para la continuidad empresarial. [Artículo en línea]. En: http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2183/TG_EAG_84.pdf?se

quence=1. [Consulta ¿?????].

Gómez, S. H. y Peláez, D. A. (2015). Diagnostico estratégico. [Documento en línea].
En: <http://190.217.57.155/publicaciones/libros/9789585733275/dxestrategico.pdf>. [Consulta: Junio 13, 2016].

Gonzales, I. B., Pedraza, M.N. A. y Sánchez, L. L. M. 2013. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*. 31:8-19.

González, C. y Martínez, J. L. 2014. Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 1, p. 107-116.

González, D. 2007. Comportamiento Organizacional. [Documento en línea].
En:<http://www.rhblog.com/2007/11/07/comportamiento-organizacional-i-parte/>. [Consultado: Marzo 20, 2016].

González, R. 2008. Destreza Organizacional. [Documento en línea]. En:
<http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>. [Consultado: Abril 01 201].

Gutiérrez, S. A. 2016. Venezuela y su crisis agroalimentaria.
http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/41608/3/2016_gutierrez_1_br.pdf

Gutiérrez, S. A. 2016a. La economía venezolana ¿De dónde viene, dónde está, hacia dónde va...hacia dónde debería ir?.
http://www.saber.ula.ve/ciaal/noticias/2016/Gutierrez_Discurso_ANIVERSARIO_ULA_Web_CIAAL.pdf.

Hellriegel Don, S. J. y Woodman, R. 2004. Comportamiento Organizacional. 10a Edición. p584 a 590. International Thomson Editores. Méjico.

Hellriegel Don, Slocum, J. 2009. Comportamiento Organizacional. 12a Edición. p4. Cengage Learning Editores. Méjico.

Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. En R. R. Sinkovics y P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in international marketing* (pp. 277-319). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing

- discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43: 115.
- Hernández, R. S; Fernández, C. C y Baptista, L. M. 2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hil-Interamericana. México, D. F. 5ta Ed. 613 p.
- Hogg, M. H. y Vaughan, G. M. 2010. Psicología Social. Madrid. 5ta Ed. Panamericana. 802 p.
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- IBM SPSS. 2012. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0. IBM Corp. Released 2011. IBM.SPSS.Statistics.v20.x86.Multilingual-EQUiNOX. 2012. Armonk, NY: IBM Corp.
- Idárraga, M. D. y Lozada, C. A. 2015. Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. [Documento en línea]. En: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-estructura-organizacional-relaciones-inter-organizacionales-analisis-90373500>. [Consulta: Mayo 18, 2015].
- ISSSTE. 2014. Encuesta del Clima y Cultura Organizacional (ECCO). Secretaría de la Función Pública de México. http://dgrmysg.salud.gob.mx/descargas/pdf/ANALISIS_DE_RESULTADOS_SELECTOR_CENTRAL.pdf.
- Jones, K. 2015. The market for talent management systems 2014: Talent optimization for the global fuerza laboral, [Documento en línea]. En: <http://www.bersin.com/library>. [Consulta: Abril 01, 2016].
- Kagan, S. (1994). Cooperative learning. Argentina. Resources for Teachers.
- Kline, R. B. 2005. Principles and practice of structural equation modeling (2nd Ed.). New York: The Guilford Press.
- Krieger, M. 2002. Sociología de las Organizaciones “Una Introducción al Comportamiento Organizacional”. 1ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. S.A. Méjico.
- Linares, J. 2014. La Impunidad del Acoso Laboral en Venezuela. <http://www.aporrea.org/trabajadores/a191017.html>.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. 2007. Positive psychological

capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Management Sciences for Health 2002. Creating a climate that motivates staff and improves performance. Boston, The Manager. 11(3): 1-22.

Manosalvas, V. C. A., Manosalvas, V. L. O. y Nieves, Q, J. 2015. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *ad-minister*. 26: 5 - 15. [Artículo en línea]. En: www.eafit.edu.co/ad-minister. [Consulta: Mayo 25, 2016].

Márquez, J. 2009. *La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales. Una nueva visión de las relaciones hombre-empresa*. República Bolivariana de Venezuela, Barquisimeto: Editorial Horizonte C.A.

Martínez, M. y Rodríguez, M. T. 2015. Caracterización de la validez y confiabilidad en el constructo metodológico de la investigación social. *REDHECS*, Ed. 20 Año 10. <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/Article/4053/5218>

Martínez, R. Y. E. 2006. Plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño aplicando gerencia del conocimiento. Caso: Biblioteca Nacional de Venezuela. [Trabajo de Grado en línea]. En: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5503.pdf>. [Consulta????????].

Marulanda, C., López, M. y López, F. (2016), *La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia*. [Artículo en línea]. En: <http://www.scielo.cl/pdf/infotec/v27n6/art02.pdf>. [Consulta ¿?????].

Máspero, M. 2016. Más de un millón de trabajadores ha sido perseguido o acosado en el entorno laboral. Coordinadora nacional de la Unión Nacional de Trabajadores (Unete). <http://www.elpitazo.com/ultimas-noticias/mas-millon-trabajadores-ha-perseguido-acosado-entorno-laboral/>.

Mejías, A. A., Reyes, O. S. y Arzola, H. M. 2006. Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. [Artículo en línea]. En: <http://www.scielo.org.ve/pdf/uct/v10n38/art02.pdf>. [Consulta: Mayo 20, 2016].

Meliá, J. L. y Sesé, A. 1998. Estudio psicométrico y análisis factorial confirmatorio de seis escalas implicadas en el clima organizacional hacia la seguridad. *Apuntes de Psicología*. 16(1 y 2):137-148.

- Mendoza, P. H. 2006. Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional y Teorías del Comportamiento Organizacional. [Documento en línea]. En:<http://www./trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional.shtml?monosearch>. [Consultado: Mayo 01, 2016].
- MINSA. 2009. Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional [Artículo en línea]. En: http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf. [Consulta: Mayo 28, 2016].
- Mintzberg, H. 2005. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona. España.
- Montalbán, R. L., Lugo, M. M. Albizu, C. y Soria, S. M. 2014. Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. [Documento en línea]. En: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/viewFile/4431/9837>. [Consulta: Abril 01, 2016].
- Morales, V. S. M. y Rodríguez, R. C. Y. 2015. Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización. [Documento en línea]. En: <http://www.acofipapers.org/index.php/eiei2015/>. [Consulta: Mayo 30, 2016].
- Moreno, R. C. D. 2012. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. [Artículo en línea]. En: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monograia%20Clima%20Organizacional.pdf>. [Consulta: Mayo 10, 2016].
- Morin, E, 2001. Introducción al pensamiento complejo. [Artículo en línea]. En: http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf. [Consulta ¿????].
- Mujica, G. M. y Pérez de Maldonado, I. 2009. Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. Revista Venezolana de Gerencia. 14(47):393-411.
- Muñoz R. y Peña, D. 2007. El Desarrollo de las Organizaciones del siglo XXI. Ética, Responsabilidad Social, Gestión de la Diversidad y Gestión de Cambio. Editorial Especial Directivos. Madrid. España.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México. Oxford.

- Norma Internacional ISO 9001. 2015. Matriz FODA para análisis del contexto. [Blog en línea]. En: <https://calidadgestion.wordpress.com/2017/03/25/iso-90012015-matriz-foda-para-analisis-del-contexto/> [Consulta].
- O' Leonard, K. y Krider, J. 2015. RRHH Factbook 2015: Benchmarks and trends for US RRHH organizations. [Documento en línea]. En: <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=18200>. [Consulta: Abril 01, 2016].
- ODH Análisis Venezuela (2015). Nómina pública creció 99,5% en 15 años de gobierno chavista. <http://odhgc.com/publicaciones/>.
- Olaz, A. 2013. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. APOSTA. Revista de Ciencias Sociales. No. 56. <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Parra, Y. y Rodríguez, M. 2009. Condiciones y medio ambiente de trabajo de las funcionarias y funcionarios públicos en el marco de la LOPCYMAT y su reglamento parcial. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. 129 pp.
- Pérez-Montoro, M. (2009). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis. España. Biblioteca y administración cultural.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Paine, J. B.; and Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Prado, J. F. U., Pérez, J. P. y García, S. A. 2015. Manifestaciones psicossomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y Administración*. 60(2):447-467.
- Quirós, D. (2011). Aprendizaje Comunitario. México. Editorial Trillas.
- Robbins, S. 2004. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p-4, 6, 8, 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. Méjico.
- Rojas, C. C. y Pino, M. M. (2012). Modelo de Diagnóstico Estratégico de Clima Organizacional: Una Propuesta para la Competitividad y Gestión del Cambio de las Empresas en Entornos Cambiantes. . [Documento en línea]. En: <http://cconsultores.cl/wp-content/uploads/2013/11/Modelo-de-Diagn%.pdf>. [Consulta: Junio 13, 2016].

- Román, N. (2004) Capital Intelectual Generador de Éxito en las Empresas. Visión General. Volumen 3, número 2, (Pp. 67-79).
- Romero, D. 2006. La Dimensión Individual en el Comportamiento Organizacional. Revista Iberoamericana de Psicología Ciencia y Tecnología. [Documento en línea]. En: <http://www.iberoamericana.edu.co/app/Docs/PSIN1V1ART5.pdf>. [Consulta: Marzo 20, 2016].
- Ruiz, R. J. 2006. Mentalidades medioambientales: los discursos sobre el medio ambiente de los andaluces residentes en zonas urbanas. Paper 81: 63-88.
- Ruiz, S. B., Pérez, C. N., Domínguez, Y. S., González, P. A. 2015. Herramientas para análisis cualitativo en estudio del empleo de la información científica por usuarios de Infomed. [Documento en línea]. En:<http://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2015/cem1521.pdf>. [Consulta: Marzo 22, 2016].
- Saavedra, L. 2016. Bases filosóficas, tecnológicas y praxis de la gerencia en Venezuela. [Artículo en línea]. En: <http://es.calameo.com/books/004744016ed99df9746fc>. [Consulta ¿?????].
- Singh, R. R., Chauhan, A., Agrawal, S. y Kapoor, S. 2011. Impact of organisational climate on job satisfaction: a comparative study a comparative. International Journal of Computer Science and Management Studies. 11(2): 2231-5268. [Documento en línea]. En: http://www.ijcsms.com/journals/Volume%2011_Paper2.pdf. [Consulta: Mayo 30, 2016].
- StatSoft, Inc. 2012. STATISTICA. Data analysis software system, version 7.
- Stephen P. R. and Judge, T. A. (2009). Organizational behavior, 13th edition, Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC.
- Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. España. Editorial Granica.
- Straka, T. 2015. La república fragmentada, claves para entender a Venezuela. Caracas. Editorial Alfa. 206 p.
- Stringer, R. 2002. Leadership and Organizational Climate», New Jersey, Pearson Education, Inc., 308 pp.
- Urdaneta, M., Sánchez, M. y Torres, M. 2017. Propuesta de modelo para la gestión

del conocimiento en la Universidad Politécnica Alonso Gamero. [Artículo en línea]. En: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/Article/4427/5897>. [Consulta ¿????].

- Urdaneta, R. S. 2003. La imagen corporativa y la gerencia pública en Venezuela. *Revista de Artes y Humanidades*. 4(8): 15-28.
- Useche, T. A. 2011. Cambio organizacional, entorno y gerencia estratégica en el sector agrícola venezolano: De la corporación venezolana agraria (CVA) a la corporación venezolana de alimentos (CVAL). Trabajo de Grado MSc. UCLA. Barquisimeto. 139 pp.
- Valenza, C. G. 2014. El campesino en 22 preguntas. [Documento en línea]. En:<http://www.monografias.com/trabajos33/el-campesino/el-campesino.shtml>.
- Venezuela. 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Artículo 87.
- Venezuela. 1999a. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Artículo 87.
- Venezuela. 2002. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) .Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.
- Venezuela. 2005. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (). Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5 y 6 y, Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores. Artículo 19 y 26. (Lopcymat), publicada en Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.
- Venezuela. 2010. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2010). Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5 y 6 y, Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores. Artículo 19 y 26. Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.
- Venezuela. 2014. Ley de la Gran Misión Agrovenezuela. (2014). Decretos N° 1.409 y 1413.
- Venezuela. 2015. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2015). Título IV. Capítulo VI. De la Higiene y Seguridad en el Trabajo Artículo 236, 237 y 246.
- Venezuela. 2015. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2015). Título IV. Capítulo VI. De la Higiene y Seguridad en el Trabajo

Artículo 236, 237 y 246.

Ventura, V. M. 2011. Estrategias de comunicación interna de los diarios impresos del estado falcón .Trabajo de Grado MSc. LUZ, Falcón. 93 pp.

VITALIS, 2014. Situación Ambiental de Venezuela 2012. Análisis de Percepción del Sector. Editores y Compiladores: D. Díaz Martín, Y. Frontado, M. Da Silva, A. Lizaraz, I. Lameda, V. Valera, C. Gómez., E. Monroy, Z. Martínez, J. Apostólico y G. Suárez. 42 pp. [Documento en línea]. En: <http://www.efemeridesvenezolanas.com/archivos/Situacion-Ambiental-de-Venezuela-2012.pdf>. [Consulta: Marzo 29, 2016].

Vogel, H. M. 2016. FODA Matemático. http://www.tablerodecomando.com/seminarios/tablero_de_comando_capacitacion_foda_ol.htm. [Consulta: Marzo 29, 2016].

Zavala, M. M. 2012. La gestión de conocimientos en las organizaciones proveedoras de servicios de telecomunicaciones. [Artículo en línea]. En: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/viewArticle/1662/html>. [Consulta ¿????].

Zepeda, H. R. S., Ortiz, G. R. A. y Valencia, B. J. 2010. Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. Escenarios. 8(2): 41-50.

ANEXOS

Aplicando la encuesta en la FCHCTC





