



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR ESTRATÉGICO
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA
ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE EDUCACIÓN CATÓLICA**

Presentado por:
LCDO. ÁNGEL M. ALBARRÁN P.
C.I. V-19.103.255

TRUJILLO, VENEZUELA

2021



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR ESTRATÉGICO
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA
ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE EDUCACIÓN CATÓLICA**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Administración de
Empresas.**

Presentado por:

LCDO. ÁNGEL M. ALBARRÁN P.

C.I. V-19.103.255

Tutor

DR. ALEXANDER URRIBARRI

TRUJILLO, VENEZUELA

2021

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a la memoria del Pbro. Gustavo Eduardo Santana Martínez, sdb. Quien en vida fue pilar fundamental, amigo incondicional y padre espiritual, que creyó en mí y mis capacidades. Que me enseñó que la vida es cuestión de decisiones y de arriesgarnos a alcanzar nuestros sueños, que la consecuencia de arriesgarnos siempre será el aprendizaje. Aunque ya no estés en este plano, sé que desde donde estás, sigues acompañando mi historia, tu bendición está conmigo siempre. ¡Gracias, por tanto!

AGRADECIMIENTO

Cuando estamos al frente del culmen de una meta, siempre hacemos un alto en el camino para reflexionar y hacer memoria de todo aquello que formó parte importante en el desarrollo de éste, aún antes de reflexionar, lo más importante que puedo hacer es mirar, mirar a quienes hicieron posible este logro, pues nadie pueda avanzar solo. Las personas que forman parte de nuestro entorno cotidiano nos proporcionan una dosis imprescindible de cariño y apoyo, esa dosis constituye el alimento necesario para la vida, entender lo que pesa un sueño y anteponer su realización a cualquier otra consideración es algo que sin duda debo agradecer.

A Dios, por ser la fuente de la vida, por bendecirme con sus dones, allanándome el camino. Por darme fortaleza, constancia y la voluntad necesaria para seguir adelante.

A mi madre, que con su ejemplo y amor ha sabido guiar mis pasos por el camino del bien. Sin tu cariño y confianza el camino habría sido difícil de andar. ¡Te amo, mamá!

A mis hermanos, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado en cada paso que doy. Dios les bendiga siempre.

A Ernesto Calderón, gracias por haber pensado en mí, por tu confianza y amistad. Pido a Dios te bendiga grandemente y multiplique tu generosidad. Eternamente agradecido.

A mis amigas Noris Toro, Bárbara y María Claudia Negretty, compañeras de camino. Hoy vemos cristalizada otra de nuestras metas. Gracias por la amistad y por el trabajo en equipo que nos permitió alcanzar con éxito este logro.

A la Asociación Venezolana de Educación Católica por abrirme las puertas para poder llevar a cabo la investigación del Trabajo de Grado. Que la acción educativa que ejercen en todo el territorio venezolano siga dando abundantes frutos.

A la Escuela Latinoamericana de Altos Estudios Empresariales y la Universidad Valle del Momboy, por ser mi casa de estudio, gracias por el conocimiento y los aprendizajes que me han brindado, los cuales pondré en práctica en el desempeño de mi trabajo profesional.

Al Dr. Alexander Urribarrí, quien fue mi tutor a lo largo de mi Trabajo de Grado, a quien agradezco su guía, su profesionalismo, tiempo, paciencia y dedicación que permitieron poder concluir con éxito esta investigación. ¡Mil gracias!

Finalmente, un eterno agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra manera, formaron parte de este logro y que colaboraron conmigo en la realización del mismo. ¡Dios les bendiga!

Eternamente agradecido.

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
 www.uvm.edu.ve
 R.I.F: J-31702424-9



Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,
 Diagonal al Parque SAPNNAET. Municipio Valera Estado Trujillo.

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Maira Maldonado Quintero, Prof. Alexander Urribarri, Profa. Zaida Kassar Mora, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo de Grado titulado: **“GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE EDUCACIÓN CATÓLICA”**, que presenta el(la): Licenciado Albarrán Peña Ángel María, titular de la Cédula de Identidad N° V-19.103.255, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, e interrogatorio correspondiente, lo hemos calificado con VEINTE (20) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal estado Trujillo, a los cinco (05) días del mes noviembre del dos mil veintiuno (2021).

Profa. Maira Maldonado Quintero
 C.I. V-10.038.265
 JURADO

Prof. Alexander Urribarri
 C.I. V-11.318.943
 TUTOR

Profa. Zaida Kassar Mora
 C.I. V-9.175.011
 PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Zaida Kassar Mora
 C.I. 9.175.011
 DECANA



Profa. Ana Linares
 C.I. 9.013.217
 VICERRECTORA



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN
VENEZOLANA DE EDUCACIÓN CATÓLICA

AUTOR: Lcdo. Ángel M. Albarrán Peña
TUTOR: Dr. Alexander Urribarri
AÑO: 2021

Resumen

La Gestión del Conocimiento es una disciplina que se inicia en la década de los 90s y que está desarrollándose de manera vertiginosa. Actualmente el conocimiento se ha convertido en una prioridad de las organizaciones en la Sociedad del Conocimiento. En atención a ello, la presente investigación surgió con la intención de fortalecer las prácticas gerenciales y el modelo de gestión, planteando el estudio de la Gestión del Conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica. Para ello se realizó una investigación bajo el enfoque cuantitativo, de tipo proyectiva, de campo; sustentado en los aportes teóricos de especialistas como Nonaka y Takeuchi, así como la revisión de investigaciones previas sobre el tema. La muestra estuvo comprendida por 40 personas que ocupan cargos de Coordinadores y Asistentes Administrativos en la organización objeto de estudio. La recopilación de la información se llevó a cabo a través de un cuestionario tipo escala de Likert. La validez del instrumento, se efectuó a través del juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,9073. La investigación demostró la presencia de la gestión del conocimiento, principalmente porque se realiza la transferencia a través de la experiencia, la aplicación del conocimiento incide en el desempeño laboral, la existencia de manuales y repositorios de almacenamiento permiten visualizar oportunidades de aprendizajes. Finalmente, los esfuerzos de la organización deben estar dirigidos a implementar un sistema de gestión del conocimiento apoyados en las bondades de la tecnología, en aras de fortalecer al talento humano que la conforma, creando el departamento de gestión del conocimiento dentro de la estructura organizacional.

Palabras clave: gestión del conocimiento, trasferencia, almacenamiento, aplicación, cultura de conocimiento, aprendizaje en equipo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN
VENEZOLANA DE EDUCACIÓN CATÓLICA

AUTOR: Lcdo. Ángel M. Albarrán Peña

TUTOR: Dr. Alexander Urribarri

AÑO: 2021

Abstract

Knowledge Management is a discipline that started in the 90s and is developing at a dizzying pace. Currently, knowledge has become a priority for organizations in the Knowledge Society. In view of this, this research arose with the intention of strengthening management practices and the management model, proposing the study of Knowledge Management as a strategic factor for the strengthening of human talent in the Venezuelan Association of Catholic Education. For this purpose, a quantitative, projective, field research was carried out, based on the theoretical contributions of specialists such as Nonaka and Takeuchi, as well as the review of previous research on the subject. The sample consisted of 40 people who occupy the positions of Coordinators and Administrative Assistants in the organization under study. The information was collected through a Likert scale questionnaire. The validity of the instrument was assessed by means of expert judgment and reliability by means of Cronbach's Alpha Coefficient, obtaining a result of 0.9073. The research showed the presence of knowledge management, mainly because the transfer is made through experience, the application of knowledge affects work performance, the existence of manuals and storage repositories allow visualizing learning opportunities. Finally, the efforts of the organization should be directed to implement a knowledge management system supported by the benefits of technology, in order to strengthen the human talent that conforms it, creating the knowledge management department within the organizational structure.

Keywords: knowledge management, transfer, storage, application, knowledge culture, team learning.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
Resumen.....	7
Abstract	8
INDICE DE TABLAS	13
INDICE DE FIGURAS.....	14
INDICE DE GRAFICOS.....	15
INTRODUCCION	16
CAPITULO I	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1. Formulación del Problema	19
2. Pregunta de Investigación	25
3. Objetivos de la Investigación	25
3.1. General	25
3.2. Específicos	25
4. Justificación	26
4.1. Justificación Teórica	28
4.2. Juestificación Práctica	28
4.3. Justificación Metodológica	29
4.4. Justificación Social.....	29
5. Delimitación.....	29

CAPÍTULO II.....	31
MARCO TEÓRICO.....	31
1. Antecedentes	31
2. Bases Teóricas.....	39
2.1. Producción del Conocimiento	39
2.1.1. El Conocimiento.....	39
2.1.2. Características del Conocimiento.....	42
2.1.3. Tipos de Conocimiento	43
2.1.4. Gestión del Conocimiento.....	47
2.1.5. Producción del Conocimiento Organizacional	54
2.2. Transferencia y Almacenamiento.....	58
2.2.1. Transferencia.....	58
2.2.2. Factores que afectan la Transferencia del Conocimiento.....	64
2.2.3. Almacenamiento	67
2.3. Aplicación del Conocimiento.....	71
2.3.1. Teoría de los Recursos y Capacidades (RR y CC).....	73
2.3.2. Teoría de la Organización basada en el Conocimiento	74
2.3.3. Teoría de la Organización basada en el Aprendizaje.....	76
2.3.4. Niveles de Aprendizaje	76
2.3.5. Cultura Organizacional para el Aprendizaje Organizacional.....	80

	11
3. Operacionalización de la Variables.....	87
CAPITULO III.....	91
MARCO METODOLÓGICO.....	91
1. Tipo de Investigación (paradigma, enfoque).....	91
2. Diseño de la Investigación	93
3. Población y Muestra.....	94
3.1. Población.....	94
3.2. Muestra.....	95
4. Técnica e Instrumento de Recolección de la Información	97
5. Validez y Confiabilidad del Instrumento	98
6. Procedimiento de Análisis de Datos	100
7. Procedimiento de Investigación	101
CAPITULO IV.....	103
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	103
CAPITULO V.....	148
PROPUESTA.....	148
CAPITULO VI.....	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	163
ANEXOS	176
Validación del Instrumento.....	177

Instrumento de Recolección de Datos.....	180
Coefficiente de Alfa de Cronbach.....	185

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Diferencia entre dato, información y conocimiento.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 2 Tipos de Conocimiento.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 3 Universo, Población y Muestra.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 4 Codificación de las Categorías.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 5 Variable Gestión del Conocimiento. Dimensión Producción del Conocimiento.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 6 Variable Gestión del Conocimiento. Dimensión Transferencia y Almacenamiento.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 7 Variable Gestión del Conocimiento. Dimensión Aplicación del Conocimiento.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 8 Tecnologías.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 9 Creatividad.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 10 Formación.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 11 Socialización.....</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 12 Externalización.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 13 Combinación.....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 14 Internalización.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 15 Cultura Organizacional.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 16 Estilo de Liderazgo.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 17 Aprendizaje en Equipo.....</i>	<i>145</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Factores de Integración de la Gestión del Conocimiento</i>	52
<i>Figura 2 Espiral del Conocimiento Organizacional</i>	56
<i>Figura 3 Modos de Conversión del Conocimiento</i>	61
<i>Figura 4 Formas de Transformación del Conocimiento</i>	64
<i>Figura 5 Etapas de la Capacidad de Absorción</i>	66
<i>Figura 6 Niveles de Aprendizaje</i>	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1</i>	<i>Dimensión Producción del Conocimiento.....</i>	<i>106</i>
<i>Gráfico 2</i>	<i>Dimensión Transferencia y Almacenamiento.....</i>	<i>109</i>
<i>Gráfico 3</i>	<i>Dimensión Aplicación del Conocimiento.....</i>	<i>112</i>
<i>Gráfico 4</i>	<i>Indicador: Tecnología.....</i>	<i>114</i>
<i>Gráfico 5</i>	<i>Indicador: Creatividad.....</i>	<i>118</i>
<i>Gráfico 6</i>	<i>Indicador: Formación.....</i>	<i>122</i>
<i>Gráfico 7</i>	<i>Indicador: Socialización.....</i>	<i>125</i>
<i>Gráfico 8</i>	<i>Indicador: Externalización.....</i>	<i>129</i>
<i>Gráfico 9</i>	<i>Indicador: Combinación.....</i>	<i>132</i>
<i>Gráfico 10</i>	<i>Indicador: Internalización.....</i>	<i>135</i>
<i>Gráfico 11</i>	<i>Indicador: Cultura Organizacional.....</i>	<i>139</i>
<i>Gráfico 12</i>	<i>Indicador: Estilo de Liderazgo.....</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 13</i>	<i>Indicador: Aprendizaje en Equipo.....</i>	<i>145</i>

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos viven en una sociedad que está sometida a cambios constantes, donde la intelectualidad y el conocimiento constituyen un aspecto determinante de la evolución personal, social, unilateral y colectiva. Es por ello que se habla de la era del conocimiento, la cual pone de manifiesto que el recurso humano juega un papel fundamental dentro de las organizaciones, hasta el punto de afirmar que éstos representan el mayor capital con el que cuentan, generando un valor incalculable para la misma.

En la actualidad el entorno del tejido empresarial está cambiando a un ritmo cada día más acelerado y exigente, indistintamente de la actividad productiva que desarrollen cada uno de ellas. La evolución del mundo, los requerimientos del mercado, las diversas estrategias de crecimiento empresarial, factores externos poco controlables, exigen por parte de las organizaciones la toma de decisiones acertadas que respondan a las realidades en las que éstas se desenvuelven. Desde la última década del siglo XX, surgió y empezó a posicionarse una nueva teoría organizacional orientada al incremento de la productividad y de competitividad de las organizaciones.

La fuente de esta nueva teoría organizacional pasó a ser el conocimiento. Según Drucker (1994), el conocimiento es un medio de producción fundamental para las actividades centrales de generación de riqueza, adicionando a los factores tradicionales: los recursos naturales, la mano de obra y el capital, como subsidiarios de éste. El valor se crea hoy por la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo. Por esta razón, las organizaciones y los individuos que las integran deben tener la suficiente rapidez para conocerlos, adaptarlos de la mejor manera y aprovecharlos al

máximo. Lo que requiere estar en permanente proceso de aprendizaje, adquisición y aplicación de nuevos conocimientos, de asumir retos que generen mayor impacto en el crecimiento de las personas y en los resultados económicos de las mismas.

Las organizaciones que aprenden se centran en la gestión del intercambio del conocimiento en todos los niveles jerárquicos y funcionales de la empresa, asumiendo que el conocimiento acumulado en los empleados sólo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización. De esta manera, el conocimiento es concebido como una nueva forma de capital, y su gestión eficaz proporcionará la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado. A esta filosofía de compartir el conocimiento y las herramientas brindadas por la organización para incentivar el flujo de información entre sus empleados se conoce como gestión del conocimiento, la cual fomenta el desarrollo y la aplicación del conocimiento individual e influye en el desempeño laboral del talento humano.

En consecuencia, el objetivo de la presente investigación es proponer el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica. El presente estudio está estructurado en cinco capítulos, para una mayor comprensión de la propuesta planteada, se resumen de la siguiente manera:

El capítulo I, contiene el planteamiento del problema, donde se analiza el contexto que lo rodea, se describen los motivos que originaron la investigación, dando origen a los objetivos que orientaron el desarrollo del estudio. Así mismo, se plantea en la justificación las razones y alcances de relevancia de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación que permitirá obtener un conocimiento general de los conceptos identificados en el problema planteado. Así mismo, presenta los antecedentes de la investigación, destacando las teorías e investigadores que fundamentan el estudio.

El capítulo III, define el marco metodológico donde se detalla el tipo y diseño de la investigación, los procesos a ejecutar en el desarrollo de la misma. Especifica la población y muestra; así como también el instrumento que permitirá recopilar la información necesaria para sustentar el estudio.

En el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para ello se utilizó la escala estadística y los gráficos de barras, que permitieron detectar aquellos aspectos significativos que dieron origen a la formulación de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Y por último el capítulo V, que presenta las conclusiones y recomendaciones como resultados de la aplicación del instrumento, que se sugieren con base al sustento metodológico aplicado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Formulación del Problema

En las últimas décadas los acelerados cambios han generado profundas transformaciones en todos los ámbitos: social, político, científico, industrial, económico y de manera significativa en las dinámicas organizacionales, trayendo como consecuencia, que cada día se produzcan constantes cambios tecnológicos y culturales, forzando los límites del conocimiento, su desarrollo, racionalidad y visión de futuro.

Esta realidad supone que la información ya no es concebida como el elemento más relevante, pues cambia en respuesta a las constantes y rápidas transformaciones del entorno, lo importante no es acumular la información, sino que debe prevalecer la posibilidad de adaptarla y enfocarla, en otras palabras, gestionar el conocimiento hacia demandas específicas, propias del contexto de las organizaciones sometidas al permanente cambio de sus intereses. Lograrlo implica coordinar acciones que permitan generar el conocimiento bajo un modelo de gestión que se ajuste a las necesidades y expectativas identificadas previamente en la organización.

En este sentido, desde finales del siglo pasado, se planteaba el conocimiento como el principal activo de la organización (Drucker, 1995). Esta afirmación, que aún está vigente, ha permitido denominar a este momento histórico como la era del conocimiento y a quienes convivimos en ella, sociedad del conocimiento; prevaleciendo su aprovechamiento sobre el simple uso de la información.

La gestión del conocimiento ha sido objeto de estudios en los últimos 30 años, siendo definida por varios autores. Para Pérez (2016, citado por García et al., 2018) “la gestión del conocimiento es la disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas con el objeto de identificar, capturar y compartir el conocimiento de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para ella” (p.46). En este sentido, se afirma que dentro de su función está el gestionar actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos, que garanticen la gestión efectiva del capital intelectual dentro de la organización.

Al respecto, Sveiby (2005) señala que la gestión del conocimiento

Se enfoca en convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional para la aplicación de procesos sistemáticos y tecnologías para identificar, capturar, dirigir y diseminar el conocimiento requerido para apoyar a la resolución de problemas decisivos, asegurando que los decisores tengan acceso al conocimiento requerido, en un formato que cree sentido a ellos. (p.5)

Ahora bien, en la actualidad los cambios continúan acelerándose, forzando los límites del conocimiento, así como su gestión. Al respecto, Davenport y Prusak (2001), señalan que “las empresas se diferencian cada vez más sobre la base de lo que saben. En una economía global, el conocimiento puede ser la mayor ventaja competitiva de una empresa” (p.44). Agregan que en la primera década del siglo XXI las empresas prosperarán sustentadas en la gestión de cómo hacer cosas nuevas, hacerlas bien y hacerlas rápidamente.

Por consiguiente, la gestión del conocimiento se fundamenta en el talento humano, que promueven estilos de gestión que contribuyan a la generación del

conocimiento innovador y creativo en el momento preciso. Frente a esta realidad asociada al desempeño efectivo de una organización se proyecta el papel fundamental que juegan los equipos de trabajo en la consecución de los objetivos organizacionales, que se torna efectivo cuando el liderazgo se convierte en una actividad compartida. Esta realidad ha llevado a las organizaciones modernas a orientar sus procesos para desarrollar el talento humano y la competitividad.

Al respecto, Durán (2017, citado por García et al., 2018) considera que

La gerencia de talento humano se debe orientar a visualizar los procesos que puedan llevar a obtener altos niveles de productividad, por lo cual se ha enfocado a detectar fallas o limitaciones para cumplir con los objetivos establecidos por dichas organizaciones, y con este fin se ha forjado la búsqueda de procesos asociados al aprendizaje desde la gestión del conocimiento. (p.46)

Rastogi, (2000) afirma que “las personas de una organización constituyen su principal recurso para continuar su competitividad” (p.19). Enfatiza que este recurso comprende el aprendizaje y los conocimientos individuales y colectivos de las personas, las competencias y los conocimientos especializados, la creatividad, la innovación y las capacidades, es decir, la capacidad continua de las personas para proporcionar resultados valiosos para el cliente. Se afirma entonces, que el conocimiento sólo puede ser adquirido, aprendido, usado y desarrollado por las personas que conforman la organización, la competitividad de una organización dependerá de su capacidad para desarrollar, proporcionar e integrar este conocimiento en su personal con la finalidad de generar habilidades, capacidades y destrezas.

Sobre la base de los planteamientos anteriores, se puede inferir que el problema de la gestión del conocimiento que se presenta en la actualidad, deriva de la aptitud y la disposición, no sólo del individuo sino también de los equipos, para fomentar y gestionar procesos tendientes a la generación de conocimiento pertinente y contextualizado. En este sentido, Nonaka (2000) afirma que “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento” (p.1). Gestionado por un estrato gerencial que permita su fluidez a través de toda la estructura organizativa, generando un liderazgo compartido que se traduzca en el cumplimiento de funciones que deriven en el logro de las metas planificadas.

Esta manera de gerenciar establece estilos y formas de generación de conocimiento que producen valor adicional mediante la adopción oportuna de métodos y procedimientos, el uso de tecnología avanzada que impacte en el contexto, el mejoramiento del desempeño de las competencias del personal con base en estilos de liderazgo que coadyuven funciones pertinentes y oportunas, asegurando un mejoramiento en las prácticas, garantizando el aprendizaje organizacional y la efectividad de los equipos de trabajo.

Dentro de este contexto, en el cual se van desarrollando las organizaciones, la Asociación Venezolana de Educación Católica, que en adelante se denominará con las siglas AVEC, es una Asociación Civil sin fines de lucro, educativa, cultural, abierta al diálogo ecuménico, sin afiliación política, al servicio de la Iglesia y de la Comunidad Nacional Venezolana (Estatutos Artículo 1); después de efectuar un proceso de revisión de sus prácticas con el fin de mejorar la calidad del servicio que presta a nivel educativo en el país, se propuso trabajar sobre la construcción de un modelo de gestión, que desde

una triple mirada, concentrara estrategias de acompañamiento que permitieran integrar una atención equilibrada a las dimensiones administrativa, pedagógica y pastoral que se llevaban en las Seccionales y Centros Educativos afiliados a la Asociación.

Los cambios y mejoras propuestas a partir de estas reflexiones se compilaron en atención a plantear una gestión alternativa a los procesos fragmentados que como organización se ejecutaban, situación ésta que amenazaba el logro de la misión y visión y, por ende, los objetivos institucionales. El resultado de este proceso reflexivo dio origen al Modelo de Gestión SAF, (denominado por sus siglas Supervisión, Acompañamiento y Formación) es un Modelo de Gestión en clave de Evangelio que establece, sobre la base de los principios y contenido de los documentos de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), el referente teórico, actitudinal y metodológico para cristalizar, en las instancias que conforman la asociación, la mejora continua en miras a la calidad.

El nuevo Modelo de Gestión que desde el año 2017 se está implementando en las diferentes instancias que conforman la Asociación, coloca al talento humano como elemento fundamental para la puesta en marcha del modelo, implicando para éstos romper con esquemas basados en el trabajo individual para lograr a través de las prácticas de liderazgo compartido mejores resultados. Implica procesos de planificación, implementación, control y análisis de resultados, que crean nuevas pautas de gestión para la acción de los Equipos, a través de la activación de ciclos de mejora, con la intención de enriquecer los procesos, fortaleciendo las acciones haciéndolas más eficientes al utilizar mejor los recursos disponibles, más eficaces al lograr los propósitos y fines perseguidos y más pertinentes, al lograr adecuar éstas a sus contextos y a las personas que la realizan.

Por lo tanto, la Gestión desde el modelo SAF implica un dinamismo cíclico que atiende la realidad del contexto y se adecua para mejorarla.

Aun cuando dentro de la AVEC en el proceso de construcción del modelo de gestión no se usó el término gestión del conocimiento, la práctica reflexiva estuvo orientada a fomentar la generación de conocimiento, para lo cual fue imprescindible la participación de los trabajadores y la conformación de equipos de gestión que optimicen el abordaje efectivo de los problemas presentes en las diferentes áreas que conforman el trabajo dentro de la Asociación. La puesta en práctica del modelo implica equipos de gestión (talento humano) formados para abordar, de manera innovadora y creativa, los problemas organizacionales desde una perspectiva sistémica que incluye no sólo el mejoramiento de las competencias profesionales sino también de las competencias personales.

Precisamente, en este punto, es donde la gestión del conocimiento se convierte en un factor estratégico en tanto que permite documentar la generación de valor que los equipos de gestión aportan a la Asociación y que se traduce a futuro en cantidad de conocimiento que genera el trabajador para dar valor agregado al equipo de gestión y, por ende, a la organización en aras de incrementar la calidad del servicio que se presta.

Aun cuando el modelo de gestión se está ejecutando en la actualidad, no existe un estudio sistemático sobre la gestión del conocimiento. En este sentido, con la intención de fortalecer las prácticas gerenciales y el modelo de gestión, se plantea el estudio de la gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.

2. Pregunta de Investigación

En atención al planteamiento anterior en relación con la gestión del conocimiento, se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo es el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica?

3. Objetivos de la Investigación

3.1. General:

Proponer el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.

3.2. Específicos:

- Diagnosticar el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.
- Diseñar el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.
- Determinar la viabilidad del proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.

4. Justificación

En la actualidad las organizaciones están inmersas en constantes cambios debido al proceso de globalización, la fuerte competencia que ocasiona la aparición de nuevos competidores, los cambios tecnológicos asociados a una economía de servicios centrada en el cliente, marketing, competitividad, transferencia tecnológica e innovación. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones han permitido generar, procesar, gestionar e intercambiar la información y el conocimiento, pero sobre todo han modificado profundamente el uso racional de los mismos, su significado y repercusión en el conjunto de factores de éxito de cualquier empeño humano, de allí que la gestión del conocimiento haya surgido como un nuevo enfoque gerencial.

En este sentido, las organizaciones al enfrentarse a estos cambios tienen como alternativa para generar ventajas competitivas sostenibles el generar valor a través de una eficaz gestión de su activo más valioso, el conocimiento. Por esta razón, en la era del conocimiento se evidencia un cambio radical en la percepción que se tiene de la empresa dándole más valor a los activos intangibles, que tiene su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes del talento humano que forma parte del núcleo de conocimiento estable de la organización.

Lo antes mencionado supone un importante cambio de paradigma o forma de interpretar la nueva realidad a la cual se enfrentan las organizaciones de hoy. Quesada y Casado (2000, citado por Gómez et al., 2005) afirman que: “existen razones explicativas, tanto internas como externas para este cambio de paradigma que obliga a las empresas a

sacar el máximo provecho a su capital intelectual y, por tanto, de su principal intangible: sus conocimientos” (p.38).

En este contexto de cambios constantes en las prácticas gerenciales dentro de las organizaciones, la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), a partir del año 2017 ha implementado un nuevo modelo de gestión, llamado SAF (denominado por sus siglas Supervisión, Acompañamiento y Formación). El modelo de gestión SAF, se trabaja desde una “Triple Mirada” integral e integradora, la cual concentra estrategias de acompañamiento que permiten tener una atención equilibrada a las dimensiones administrativa, pedagógica y pastoral que se llevaban en las Seccionales y Centros Educativos afiliados a la Asociación. En el SAF, las acciones tienen que ver con el hacer diligente que una o más personas realizan para obtener o lograr algo, estas personas, en su conjunto, conforman lo que se define como Equipos de Gestión.

Las acciones de gestión emprendidas desde el SAF están íntimamente orientadas con la innovación y el desarrollo, ya que estos elementos son los que dinamizan la gestión a la búsqueda de la calidad educativa. Luego de los procesos de planificación, implementación, control y análisis de resultados, se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los Equipos, a través de la activación de ciclos de mejora, con la intención de enriquecer los procesos, fortaleciendo las acciones haciéndolas más eficientes al utilizar mejor los recursos disponibles, más eficaces al lograr los propósitos y fines perseguidos y más pertinentes, al lograr adecuar éstas a sus contextos y a las personas que la realizan. Por lo tanto, la Gestión desde el modelo SAF implica un dinamismo cíclico que atiende la realidad del contexto y se adecua para mejorarla.

4.1. Justificación Teórica

En el aspecto teórico, esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento, mediante la aplicación de la fundamentación teórica y referencial que sustentan las variables: gestión del conocimiento y talento humano; permitiéndole al investigador encontrar elementos que fortalezcan las prácticas gerenciales y el modelo de gestión SAF, tomando como referencia el estudio de la gestión del conocimiento como factor estratégico del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.

4.2. Justificación Práctica

En el aspecto práctico, la investigación proporciona información sobre la gestión del conocimiento como factor estratégico del desarrollo del talento humano dentro de la Asociación a fin de fortalecer la calidad del servicio que presta a nivel educativo en Venezuela. Con la gestión del conocimiento se puede mejorar, no sólo los procesos sino también el desempeño de toda la organización en vías de lograr una organización inteligente; éste es uno de los aportes más significativos que se podría lograr con la investigación, puesto que hablar de gestión del conocimiento implica planeación de estrategias y establecimiento de políticas pero además, una gestión de recursos humanos que se caracteriza por la participación, el compromiso, la motivación y la responsabilidad de los trabajadores, que, asociadas con las nuevas tecnologías de la información, crearan las condiciones adecuadas y harán posible el modelo gestión propuesto dentro de la cultura de la organización.

4.3. Justificación Metodológica

La investigación permitirá a través de un instrumento de recolección de datos realizar el análisis de la gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la AVEC, proporcionando a la Asociación valor agregado, respondiendo a las situaciones que se presentan en su realidad. Instrumentos que al ser demostrados su validez y confiabilidad podrán ser de uso en otras investigaciones y por otras organizaciones.

4.4. Justificación Social

En el aspecto de relevancia social, los resultados y conclusiones que se derivan de la investigación van a favorecer no sólo las prácticas de los equipos de gestión de las 32 seccionales que conforman la Asociación a nivel nacional, sino que éstas tendrán impacto y se multiplicarán en los centros educativos fomentando la reflexión y la gestión del conocimiento como factor estratégico del talento humano, fortaleciendo las prácticas gerenciales.

5. Delimitación

La investigación Gestión del conocimiento como factor estratégico del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica se realiza bajo el enfoque cuantitativo y de tipo proyectiva; tiene como finalidad proponer la gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano. Se llevará a cabo en la Asociación Venezolana de Educación Católica, específicamente con

los equipos de gestión que integran las 32 Seccionales a nivel nacional. Temporalmente, el estudio se realizó entre los meses septiembre 2020 y agosto 2021.

La investigación responde al Programa Maestría en Administración de Empresas, línea de investigación Gerencia de Empresas, subprograma Gerencia del Conocimiento y se sustenta en los postulados de: Drucker (1995); Nonaka y Takeuchi (1995); Davenport (1998); Garvin (2000); Álvarez (2002); Muñoz y Reverola (2003); Leticia y Sara Artilles Visbal (2005); Sveiby (2005); Ponjuán (2007); Pavez (2009); Carrión (2009); Fortrc (2013); García, Durán, Prieto (2017).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- Antecedentes

En los últimos años, las organizaciones han mostrado un creciente interés por la gestión del conocimiento, el cual se desarrolla junto al estudio de tema como: la nueva economía, la visión de las empresas de generar ventajas competitivas apoyadas en el conocimiento, el capital intelectual, los activos intangibles, entre otros, como forma de mejorar el rendimiento laboral del talento humano en toda la organización. Para abordar el presente estudio, se han considerado una serie de investigaciones que han sido desarrolladas a nivel nacional e internacional, que si bien no poseen nombres similares guardan estrecha relación con el estudio actual, lo que constituye los antecedentes para su realización.

Méndez (2006) afirma que los antecedentes

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

En tal sentido, se presenta los trabajos de investigación que anteceden y sustentan el presente estudio:

García, J., Durán, S., Parra, M. y Ramírez, J. (2018) en su estudio titulado, *Gestión del Conocimiento: Factor Estratégico en el Desarrollo del Talento Humano para Impulsar la Productividad Organizacional en pymes*. Investigación que estuvo dirigida a determinar la importancia de la Gestión del conocimiento como factor estratégico en el desarrollo del talento humano, para impulsar la productividad organizacional en pymes, en el distrito Barranquilla del departamento del Atlántico. La metodología de la investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental de campo de corte transversal, la población estuvo conformada por 35 sujetos miembros de las empresas del sector de transporte logístico. La técnica de recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario, que incluyó 45 ítems con alternativas tipo escala Likert. En relación a la confiabilidad se utilizó el método de alfa Crombach, se aplicó una prueba piloto a una población con características similares a la muestra, y se obtuvo una confiabilidad del instrumento de 0,84. Los datos fueron tabulados mediante frecuencia absoluta y relativa, calculando los puntajes de tendencia central y desviación estándar. Los resultados generaron como conclusiones que en las empresas debe gestionarse el conocimiento para consolidar el talento humano, aplicando políticas de captación, desarrollo e integración del personal a las organizaciones, en función de impulsar la productividad de dichas organizaciones.

Esta investigación es importante ya que proporciona información relevante relacionada de forma directa con la variable objeto de estudio, donde se constatan los beneficios que pueden tener las organizaciones cuando se gestiona el conocimiento, llevándolas a niveles altos de competitividad y productividad, pero, sobre todo, el impacto que tiene esta práctica en la consolidación y el desarrollo del talento humano,

considerado en la actualidad, como el activo más valioso con el que cuentan las organizaciones. Desde esta perspectiva y con la celeridad de los cambios a los que se ven expuestas las organizaciones diariamente, es imperioso hacer frente a todos los procesos que se generan hacia lo interno de la organización, sobre todo aquellas relacionadas con el manejo de las tecnologías de información y las comunicaciones donde la exigencia viene marcada por una fuerza de trabajo basada en los conocimientos y la tecnología y menos en el trabajo manual, elementos que permitirán profundizar en la gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la AVEC.

Destaca Calvo (2018) en su artículo científico, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES Y LAS REGIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. XIX No. 1 – 1er Semestre 2018. Enero – Junio – Páginas 140 – 163. Este documento, presenta una revisión de la literatura, tomando como eje central la gestión del conocimiento y su desarrollo a nivel empresarial y regional. Esta investigación documental se ha realizado en el marco del proyecto “Red de Formación de Talento Humano para la Innovación Social y Productiva” con el objetivo de ser un referente para la formulación de una maestría en Gestión de Conocimiento y la Innovación en la Universidad del Cauca. En la primera parte se encuentra la conceptualización, los principales enfoques y autores más representativos. La segunda parte presenta la aplicación de la gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento y las principales temáticas asociadas a este campo. Por último, está la gestión de conocimiento en el ámbito regional. Aquí se presenta el rol del

conocimiento en el desarrollo regional, los principales modelos de innovación regional y los modelos de la gestión del conocimiento para la gestión en las regiones.

El artículo antes reseñado, será vital para el desarrollo del diagnóstico de la investigación y el sustento teórico, ya que brinda una visión amplia de la literatura en materia de gestión del conocimiento que en la actualidad constituye uno de los principales paradigmas de gestión empresarial, resaltando su importancia como elemento fundamental para la comprensión y asunción de todos los factores que intervienen en una organización al momento de gestionar el conocimiento. Esta revisión literaria permitirá contrastar lo que en teoría existe con lo que en la práctica se está gestando en la Asociación Venezolana de Educación Católica y constituye un factor clave para la innovación, la competitividad, pero, sobre todo, para el fortalecimiento del talento humano que hace posible la misión y visión de la Asociación en todo el territorio venezolano.

Ortiz, L., Orozco, E., Quintero, R., Orellano, J. (2017) en su artículo científico, Modelo de gestión del conocimiento para la dinamización de la competitividad: estudio medianas empresas afiliadas a ACOPI Atlántico, Colombia. Revista ESPACIOS ISSN 0798 1015. Vol. 38 (Nº 46). Año 2017. Pág. 2. Enfatizan que, la gestión del conocimiento conlleva a aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece, y los aspectos a tener en cuenta para su implementación exitosa en las organizaciones. Se presenta un modelo de gestión del conocimiento para las medianas empresas afiliadas a ACOPI basado en los componentes característicos de este tipo de organizaciones que permita, de manera flexible, implementar la gestión del conocimiento partiendo de la realidad como punto de partida para desarrollar estrategias ajustadas a sus necesidades.

Conocer las formas en que puede transformarse el conocimiento dentro de una organización es fundamental para generar las estrategias adecuadas para su aplicación respondiendo al contexto en el cual serán desarrolladas. Este artículo adquiere relevancia en el marco de la investigación, puesto que permitirá profundizar, desde la teoría propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995) las cuatro formas de transformar el conocimiento. En toda organización que busca fomentar a nivel interno una cultura de conocimiento, es fundamental manejar cómo se crea, cómo se usa y cómo se transfiere el conocimiento, a fin de generar crecimiento a nivel productivo, competitivo y de desarrollo del talento humano como elemento indispensable que genera el conocimiento dentro de la estructura organizativa. El manejo correcto de esta dimensión de la gestión del conocimiento permitirá, posteriormente, su aplicación con total éxito, por lo que es necesario indagar desde la base teórica cuáles formas de transformación del conocimiento está implementando la AVEC dentro de su cultura organizacional.

Rocha, Y. (2016) en su trabajo especial de grado titulado: Gestión del conocimiento como estrategia innovadora para fortalecer el talento humano en la función gerencial en empresas del sector de construcción en el Departamento de Sucre, para optar al título de Magister en Gestión de la Innovación en la Universidad Tecnológica de Bolívar. Plantea como objetivo generar innovación en los procesos gerenciales a partir del conocimiento del talento humano de las empresas de Construcción del Departamento de Sucre a partir de la gestión del conocimiento, para lo cual se aplicó un instrumento para determinar la gestión del conocimiento como estrategia innovadora en el talento humano partiendo del conocimiento interno-externo en dichas empresas, para determinar su incidencia en la innovación gerencial y así formular acciones que ayuden a optimizar

la gestión del conocimiento. La investigación se fundamentó en un estudio de campo de carácter descriptivo, en el que la población estuvo constituida por tres (3) empresas del sector de la construcción y afines del Departamento de Sucre, de las cuales se consideró el recurso humano que allí labora para la aplicación del instrumento, conformados por treinta (30) personas: tres (3) gerentes; tres (3) coordinadores o supervisores; y veinticuatro (24) entre empleados y obreros.

Por tratarse de una población limitada, la misma constituyó la muestra del estudio, para lo que se diseñó un instrumento de preguntas cerradas con opciones de respuestas dicotómicas, que contienen dos partes: la primera, contempla la Gestión del Conocimiento, donde se indaga sobre el ámbito interno, ámbito externo y ámbito individual; y como segunda parte, Innovación gerencial, con ítems sobre la base estructural y funcional, integración del conocimiento e innovación. La investigación generó como resultado que en las empresas estudiadas se promueve muy poco sobre la base del planteamiento estratégico empresarial; se consideran principalmente las necesidades de los clientes y proveedores; la identificación de las habilidades, destrezas y conocimiento del personal es nula, siendo muy poco la actualización del personal de las áreas claves de la organización lo que constituye una variable negativa para fortalecer la gestión del conocimiento. Se detectó que presentan debilidades en la definición de políticas referidas al trabajo en equipo y la toma de decisiones que establecen aspectos necesarios para su integración efectiva. Las organizaciones o empresas no enfatizan en programas que incentiven nuevas ideas y proyectos, así como el establecimiento de estrategias para impulsar el conocimiento tácito y explícito.

Esta investigación es importante porque pone de manifiesto la necesidad imperante de fortalecer el talento humano que conforman las organizaciones, como elemento clave para la gestión del conocimiento. No se puede garantizar una gestión de este tipo si los que llevan adelante los procesos no desarrollan sus capacidades, habilidades y destrezas de forma individual para luego ponerlas al servicio de la organización en un trabajo colectivo, que busca alcanzar las metas organizacionales. Lograrlo implica para las organizaciones un compromiso con el aprendizaje continuo en equipo y en todos los niveles organizativos; crear cultura de conocimiento es tarea de todos los que conforman la organización, y es un desafío gerencial hacerlo posible ya que, en los escenarios actuales, representa un factor relevante para hacer frente a los cambios tan bruscos a los que se someten, realidad de la cual no escapa la Asociación Venezolana de Educación Católica.

Destaca Ladera (2016) en su artículo científico titulado Gestión del conocimiento como factor estratégico para el control interno de la gestión del talento humano en la función pública. Doctorado en Gestión de Investigación y Desarrollo (UCV) – Caracas, Venezuela. Consultado: 12 de noviembre de 2020 Disponible: http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/16202/1/ST1.3_AVEGID_AIGID_2016_Gregori_Ladera_Herrera.pdf. El surgimiento y relevancia medular del conocimiento como un nuevo factor estratégico de producción, ha generado un creciente desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su creación, medición, evaluación, amplificación y difusión, convirtiéndose en una de las prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Este artículo permite abordar la Gestión del conocimiento, como estrategia fundamental para el fortalecimiento de las políticas y

direccionamientos en materia de control interno de la gestión del talento humano en la función pública, focalizado de manera particular en Venezuela, pero aplicable a otros escenarios análogos. La acepción del conocimiento concatenado con la gestión ha estimulado un debate interesante sobre la real posibilidad de formalizar algo tan humano como el conocimiento. El reto consiste en la articulación de estrategias conducentes a gestionar el conocimiento, bajo un encuadramiento que permita incrementar la productividad y calidad del servicio, estimular la innovación e identificar, promover y retener el talento humano en la función pública.

El artículo referido presenta el escenario de la función pública y cómo la gestión del conocimiento como factor estratégico permeando esta realidad, garantiza el control interno de la gestión del talento humano. Su incidencia en la investigación radica en la importancia que tiene el aprendizaje organizacional para que se pueda desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento acertada con la realidad de la organización y el contexto en el que se aplica. El saber toma peso dentro de la cultura organizacional y la utilización eficaz de la información se ha convertido en un factor medular para garantizar la gestión del talento humano. En un mundo globalizado donde los avances tecnológicos tocan todos los procesos de una organización, es vital el uso efectivo de la información, esto supone un desafío para la gerencia pues implica no perder de vista la formación y actualización como un mecanismo para fortalecer los equipos de trabajo y la aptitud para el aprendizaje. El desarrollo del talento humano es la garantía de una gestión del conocimiento que está presta para hacer frente a los cambios y eventualidades, garantizando su éxito y permanencia en el tiempo.

2.- Bases Teóricas

2.1 Producción del Conocimiento

2.1.1 El Conocimiento

La nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han permitido que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo mayor importancia en las organizaciones. El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no sólo permite interpretar el entorno, sino que da la posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las personas y en los objetos físicos o no que éstas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. Hablar de gestión del conocimiento, implica conocer a fondo las bases sobre la cuales ésta se sustenta, por lo que es fundamental conocer lo que es el conocimiento en sí. Cuando se habla de conocimiento existe una serie de conceptos aparentemente similares que dificultan su entendimiento: datos, información y conocimiento, pero cuál es la diferencia:

- Un dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real. Un dato por sí mismo no dice nada, es necesario contextualizarlo para que aporte algún valor.
- La información es un paso más, es una agrupación de datos estructurados y asociados a un contexto, en definitiva, un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. La información ya tiene un significado (relevancia y propósito).

- El conocimiento es todavía un paso más, es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” interpretado adecuadamente en un contexto determinado. El conocimiento se deriva de la información, ya que es información unida a experiencia, contextualizada en un entorno y tiempo determinados y orientada a la acción.

Tabla 1

Diferencia entre dato, información y conocimiento

Dato	Información	Conocimiento
40.000.000	Esta computadora la venden por 40.000.000 Bs.	Después de llevar 4 meses buscando una computadora, me he decidido por comprar ésta que venden por 40.000.000 Bs., es la mejor que he encontrado a ese precio.

Nota: La tabla presenta un ejemplo práctico que permite establecer la diferencia entre lo que en sí es un dato, una información y el conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

Con base a lo antes expuesto, diferentes autores han conceptualizado al conocimiento como información analizada y organizada. El conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales, es todo lo que un ser humano ha

aprendido, aplicado y organizado; supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada. La información es el conocimiento transformado, su forma representa dicho conocimiento; así mismo, el conocimiento tiene las propiedades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva.

Para Davenport y Prusak (2001, citado por Zabala,2012)

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalizada experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. (p.46)

Por su parte, Wiig (2004, citado por Avendaño & Flores, 2016)., lo define como la “yuxtaposición, integración y relación de la información aislada para desarrollar nuevos significados” (p.206). Devlin, (2013, citado por Rocha, 2016) enfatiza que “el conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito y que contiene creencias, valores, compromisos, experiencias, información contextual, percepción de expertos e intuición” (p.29). Estas definiciones tienen asidero en el contexto personal y humano, enfatizando dónde se origina el conocimiento y como éste una de vez que es transformado se convierte en un elemento que es capaz de generar nueva información y, por consiguiente, nuevos conocimientos.

2.1.2 Características del Conocimiento

Las características fundamentales del conocimiento son:

- Es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal estando convencidas de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas piezas.
- Está relacionado con la información, pero implica un nivel superior en su utilización, ya que es información unida a experiencia y a la capacidad de acción.
- Es intangible, en cuanto se hace visible se convierte en información. Dadas sus características de intangibilidad es más difícil de aislar, de empaquetar.
- Es reutilizable, puesto que su utilización puede repetirse sin que el conocimiento se consuma como ocurre con otros bienes físicos. Permite entender los fenómenos que las personas perciben, cada uno a su manera y también evaluarlos, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento.
- Impulsa a seguir conociendo, un cuanto es un proceso y un resultado, que a su vez se convierte en inicio del proceso. Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias para cada individuo de los fenómenos percibidos, incluso, cambiándolos si es posible.

2.1.3 Tipos de Conocimiento

Pérez-López (citador por Muñoz-Seca & Riverola, 2001) clasifican el conocimiento en función de dos dimensiones: propósito y origen. En cuanto al propósito, distinguen dos categorías a saber:

- Conocimiento operativo: está orientado a la resolución de problemas operativos. Tratan de la realización de operaciones que causan transformaciones elementales. El conocimiento operativo no considera problemas de aprendizaje interno, ni interacción con los demás agentes del entorno, la única realidad que cambia es aquella sujeta de la transformación. Algunos conocimientos operativos pueden ser: confeccionar una chaqueta, operar un torno, entre otros.
- Conocimiento reflexivo: concierne a la forma de pensar o actuar del agente. El agente usa ese conocimiento para reflexionar sobre sus propios planes de acción, sus conocimientos y la relación de ambos con los demás agentes que intervienen en la situación. Por ejemplo: saber negociar, saber conducir una reunión, saber liderar un grupo, saber diagnosticar.

En cuanto al origen del conocimiento, considera tres categorías:

- Conocimiento perceptivo: es el resultado de la acumulación de la experiencia, o casos, en la memoria histórica (o perceptiva) del agente. Son datos poco organizados que se acumulan en la memoria por las experiencias que el agente vive. Este conocimiento puede usarse en la resolución de problemas si se dispone de un mecanismo de recuperación de casos que permita obtener aquellos que son parecidos a la situación que el agente quiere resolver. A menudo la experiencia

que acumulan los directivos de las empresas es conocimiento perceptivo, una acumulación de experiencias que no necesariamente están estructuradas. Señalan los autores que el conocimiento perceptivo y los recuerdos son de mucha utilidad para experiencias posteriores, pero son difíciles de utilizar en la acción, de catalogar, compartir y explorar sistemáticamente.

- Conocimiento abstracto: está compuesto tanto de reglas acerca del comportamiento de los diferentes elementos del problema como por los efectos de diferentes tipos de acciones sobre la solución de éste. También la mayor parte del conocimiento científico y tecnológico bien asentado. El conocimiento abstracto contiene modelos que se pueden aprender de libros o que se pueden transmitir por procedimientos sencillos. Señalan los autores como ejemplo de este tipo de conocimiento la Ley de gravitación de Newton (mecánica dinámica), el cálculo de circuitos digitales y las reglas de pensamiento lógico, entre otros.
- Conocimiento experimental: es el resultado de la inducción sobre los datos del conocimiento perceptivo. La experiencia se resume en una serie de hipótesis, a veces contradictorias por estar incompletamente enunciadas. El conocimiento experimental pretende inducir una serie de situaciones, y guiado por principios bien establecidos en el campo, unas ciertas pautas sobre el efecto de los comportamientos del agente. A veces estas pautas están incompletas y requieren de interpretación en cada caso concreto.

Por su parte, Jensen y Meckling (1992) distinguen entre conocimiento específico y conocimiento general. Al respecto, los autores hacen énfasis en las implicaciones del uso y transferencia del conocimiento específico. Para ellos, obtener y utilizar este tipo de

conocimiento en la toma de decisiones requiere que esto se haga de manera descentralizada. Tal situación, según su punto de vista, crea dos problemas: determinar quién es el más indicado para tomar decisiones apropiadas y, cómo asegurar que los intereses personales de los agentes decisores contribuyan a lograr los objetivos de la organización. Éste es uno de los principales desafíos al que se enfrenta la gestión del conocimiento, sobre todo si en las organizaciones no está presente un ambiente de confianza entre los poseedores del conocimiento específico y quienes toman decisiones.

Los autores Nonaka y Takeuchi (1995) presentan en su libro *The Knowledge-Creating Company* la teoría de generación del conocimiento organizacional. En esta teoría plantean su conocida y aún vigente clasificación del conocimiento, que sigue siendo una referencia obligada para todo aquel que quiere investigar y comprender la gestión del conocimiento, clasificándolo desde la dimensión epistemológica en tácito y explícito; y desde la dimensión ontológica en individual y social. Al respecto señalan:

- Conocimiento tácito: es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.
- Conocimiento explícito: es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.
- Conocimiento individual: poseído por las personas.
- Conocimiento Social: poseídos por los grupos y la organización.

En tal sentido, el conocimiento tácito es aquel no codificable, cargado de subjetividades, valores, intuiciones, que se adquieren con la experiencia y no por estudios formales; mientras que el explícito será aquel sustentado y escrito en manuales, libros y que se adquiere a través de estudios formales. Consideran Nonaka y Takeuchi que las organizaciones deben apoyarse en las fortalezas que surgen de ambos tipos de conocimiento, ya que en los mercados actuales donde compiten las empresas, el conocimiento ya sea tácito o explícito debe pasar de individual a colectivo, garantizando su capacidad de respuestas a los cambios a los que se ven expuestas.

Tabla 2

Tipos de Conocimiento

	Fuente	Dimensión	Clasificación
TIPOS DE CONOCIMIENTO	Pérez-López	Según el Propósito	Operativo
			Reflexivo
	Jensen y Meckling	Según el Origen	Perceptivo
			Abstracto
	Nonaka y Takeuchi	Según su dimensión epistemológica	Experimental
			Específico
	Nonaka y Takeuchi	Según su dimensión ontológica	General
			Tácito
	Nonaka y Takeuchi	Según su dimensión ontológica	Explícito
			Individual
			Social

Nota: La tabla presenta los tipos de conocimiento establecido por los autores citados, en atención a cada dimensión.

Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Gestión del Conocimiento

Partiendo de la premisa que el conocimiento se ha convertido en uno de los grandes tesoros que pueden poseer las organizaciones para hacer frente a los avances y a los cambios tan acelerados a los cuales se ven expuestas; resulta un hecho contradictorio que muy pocas organizaciones están aplicando actualmente iniciativas para gestionarlo. Investigaciones afirman que, en la última década del siglo XX, surgió y empezó a posicionarse una nueva teoría organizacional orientada al incremento de la productividad y de competitividad de las organizaciones. El eje de esta nueva teoría pasó a ser el conocimiento. La gestión del conocimiento se proyecta como una efectiva herramienta de administración, organización, producción y distribución del conocimiento que puede ser utilizado tanto en organizaciones lucrativas como sin fines de lucro, ya que es un método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización y se sustenta en pilares básicos como la gestión de los recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

En este sentido, el talento humano pasa a considerarse como un recurso estratégico dentro de las organizaciones, por lo tanto, su gestión se sustenta en la capacidad que tiene la gerencia para fomentar la creación de nuevos conocimientos y orientarse a la búsqueda de sistemas que faciliten el almacenamiento y el acceso a ellos. Esta realidad implica integrar el talento humano a la cultura organizacional, pero además a sus metas, para mejorarlas. Bajo este enfoque, gestionar el conocimiento se centra en una serie de objetivos asociados a la valoración y optimización de los conocimientos a fin de obtener beneficios del proceso de gestión del talento humano, que se orienta a la adquisición más eficiente de fuentes externas, y compartirlo a través de redes o alianzas,

lo que incluye la eliminación de las barreras que impiden desarrollar una cultura del conocimiento.

Al respecto, Del Moral et al. (2007, citado por García et al., 2018) señala que:

La gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicativos, la totalidad de los conocimientos particulares –esto se refiere a los tácticos- de cada uno de los miembros de la institución, los cuales pueden ser útiles para el más inteligente, para promover el mejor funcionamiento y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución. (p.44)

Desde esta realidad, se puede afirmar que, en la actualidad, las organizaciones requieren de un gran caudal de conocimiento para poder enfrentarse a la complejidad de los cambios. Precisamente aquí es donde radica la importancia de gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones como un factor estratégico que les permitirá mantenerse en el tiempo, sólo si se es capaz de crear cultura de conocimiento entre sus integrantes, en otras palabras, si se fortalece en el talento humano.

Por otro lado, la gestión del conocimiento puede ser definida como un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable (Tasmin & Yap, 2010). Al respecto, Macías y Aguilera (2012, citado por Rocha, 2016). definen la gestión del conocimiento como “el conjunto de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización” (p.30). Por su parte, Rodríguez y González (2013, citado por Rocha, 2016). consideran la gestión del conocimiento como “el proceso de creación, captura, distribución, compartición, asimilación, explotación, uso y renovación del conocimiento como

elemento generador de valor agregado en las organizaciones, para hacerlas más competitivas, utilizando el capital humano” (p.30).

Barragán (2009, citado por Castañeda & Yepes, 2020) se refiere a la Gestión del Conocimiento como:

La habilidad individual o colectiva para generar, difundir, compartir y utilizar tanto el conocimiento tácito como explícito a partir de la asimilación de la información que se transfiere en forma de conocimiento y se transforma en experiencia de organizaciones o individuos; convirtiéndose así en una herramienta de aprendizaje útil que permite la aplicación del conocimiento para aportar valor dentro de una organización, economía o sociedad. (p.54)

En otras palabras, hablar de gestión del conocimiento, es hacer referencia a un proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles; asumiendo que son los individuos y no las organizaciones los verdaderos depositarios y gestores de la fuente fundamental de ventaja competitiva, el conocimiento. Desde esta visión y mirando la historia de la Asociación Venezolana de Educación Católica desde su fundación hace 75 años, se puede apreciar que, aunque a nivel organizacional no es común el uso del término gestión del conocimiento, sus prácticas a nivel organizacional han estado permeadas por elementos bases que constituyen una gestión de este tipo. A lo largo de los años, su estructura organizativa se ha ido fortaleciendo, pero, además cuenta con un equipo de gestión (talento humano) el cual constituye, sin duda alguna, su activo más valioso y más

cuidado; caracterizado por su capacidad para el trabajo en equipo desde una gestión colegiada.

Abordar el tema de la gestión del conocimiento, implica también, tener claro el término gestión. Peter Drucker (1981, citado por Manrique, 2016) define la gestión como “un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, con el que directivos y subordinados eligen áreas prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño” (p.15). En la actualidad, el concepto de gestión está asociado a concepciones administrativas o empresariales, institucionales u organizacionales y se encuentran estrechamente ligado a la noción de estrategia. Así, el concepto de gestión es aplicable a:

- 1) las nuevas empresas, no sólo a las ya existentes; 2) a pequeñas y medianas empresas, no es sólo atributo de las grandes empresas; 3) a las instituciones sociales y públicas (salud, educación, transporte, entre otros), en contraposición a la idea de ser aplicables solo a las actividades productivas; 4) a todas las actividades de servicios, incluso aquellas que no son consideradas como empresas; y 5) a la búsqueda y exploración sistemática de nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de los individuos en sociedad. (Lecuona, 1998, p. 20)

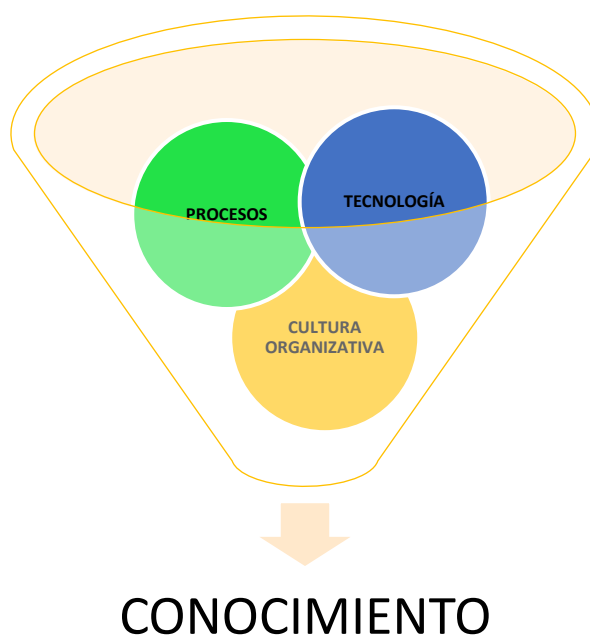
En atención a lo antes expuesto, el Proyecto Educativo Pastoral (PEP) de la AVEC vigente (2016-2021), define el término gestión como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Su propósito es organizar los recursos materiales y económicos, así como los pasos que deben llevarse a cabo para alcanzar las metas propuestas. En esencia, es la acción principal de la administración, y un eslabón

intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Se enfatiza en el término en tanto que la investigación está orientada a proponer la gestión del conocimiento como factor estratégico para el desarrollo del talento humano, lo que implica un conjunto de acciones que deben estructurarse y organizarse para poder generar hacia lo interno de la Asociación una cultura organizacional basada en gestión del conocimiento.

Por otro lado, en virtud de que la gestión del conocimiento trata problemas culturales, estratégicos, tecnológicos y de procedimientos, es de suma importancia que las personas que integran el talento humano de las organizaciones, dispongan de métodos y herramientas adecuadas a la hora de compartir el conocimiento, y que las soluciones sean diseñadas de acuerdo con los problemas específicos que cada uno tiene en su mente. En este sentido, la gestión del conocimiento se basa en la integración de tres factores fundamentales que están presentes en cualquier organización según afirman Saavedra y Verdugo, ellos son: la cultura, la tecnología y los procesos. En la figura 1 se muestra dicha integración.

Figura 1

Factores de integración de la gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la aparición de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones NTIC han facilitado el análisis, procesamiento, almacenamiento y distribución de la información y el conocimiento, sirviendo como agentes catalizadores en el impulso que ha tenido en los últimos años la gestión del conocimiento. Tanto ha sido su incidencia que Carla O'Dell (2000, citada por Gómez et al., 2005) plantea que: “la gestión del conocimiento no es tecnología, pero desafío a quien trate de llevarla a cabo sin ella” (p.41). Y es que no cabe duda que es imposible mirar cualquier proceso que se pueda gestar en cualquier tipo de organización que no esté relacionado de forma directa con la informática y las TIC que juegan un papel relevante al momento de la interacción y el procesamiento de la información que sirve de base para la gestión del

conocimiento, reconociendo que son las personas las únicas capaces de generar, transferir, actualizar, asimilar, internalizar y aplicar el conocimiento.

Otro factor que destaca al momento de abordar la gestión del conocimiento es la cultura. No se puede hablar de gestión del conocimiento sin hacer referencia a la cultura organizacional, ella representa el punto de partida para desarrollar cualquier proceso de gestión o determinar la estrategia de desarrollo de la organización. La cultura está relacionada con el patrón de conducta común que es utilizado por los individuos y grupos que integran la organización con personalidad y características propias y que distingue a una organización de otras. Aquí es importante fomentar la cultura de compartir, ya que permite a los integrantes de la organización fomentar y forjar una cultura dominante, que le da valor a lo que cada persona sabe y que será el elemento clave que garantizará el éxito de cualquier acción que se pretenda realizar vinculada a la gestión del conocimiento.

El último factor de integración son los procesos, considerados un conjunto de actividades que reciben uno o más entradas, generan valor añadido y suministran un producto o servicio a un cliente externo o interno, es decir, es un conjunto de actividades que producen un resultado con valor para el cliente. En este sentido, es vital en las organizaciones los cambios en los procesos que favorezcan el compartir de información y conocimiento, partiendo del hecho que el conocimiento debe ser considerado como un producto más a obtener en la realización de las tareas cotidianas, pues representan actividades esenciales en la gestión del conocimiento.

Finalmente, no se puede hablar de una gestión del conocimiento en las organizaciones sin que exista una adecuada cultura organizacional que fomente, motive y

se interese por los miembros que conforman la organización, en sus diferentes instancias. Se requiere de un alto compromiso y de mucha creatividad para generar espacios que favorezcan el compartir las prácticas y conocimientos adquiridos producto de la vivencia diaria, aunado al acceso, dominio y uso correcto de las NTIC que favorezcan el proceso de compartir información y conocimientos entre todos los trabajadores. Los espacios para la formación y evaluación serán fundamentales para el rediseño apropiado de los procesos organizacionales con miras a lograr mejores resultados, donde los conocimientos de los trabajadores constituyen el elemento principal y estratégico para garantizar el éxito. Si en una organización falla alguno de estos factores que integran la gestión del conocimiento dejaría de ser una herramienta efectiva en el proceso gerencial.

2.1.5 Producción del Conocimiento Organizacional

Una de las más influyentes teorías relacionadas con la creación o producción del conocimiento organizacional es la desarrollada por Nonaka y Takeuchi, quienes enfatizan la poca atención que se ha prestado a la manera como se crea y cómo se administra el mismo proceso de creación de conocimiento. La creación de conocimiento organizacional se entiende como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización.

Al respecto, Nonaka y Takeuchi (1995, citados por Arceo, 2009) acotan en su análisis que:

Una organización crea nuevo conocimiento a través de la conversión e interacción entre los conocimientos tácito y explícito. Es esta relación recíproca entre las dos

clases de conocimiento la clave para entender el proceso de creación de conocimiento. La conversión de conocimiento tácito y explícito es un proceso social entre individuos y no se confina a una sola persona.

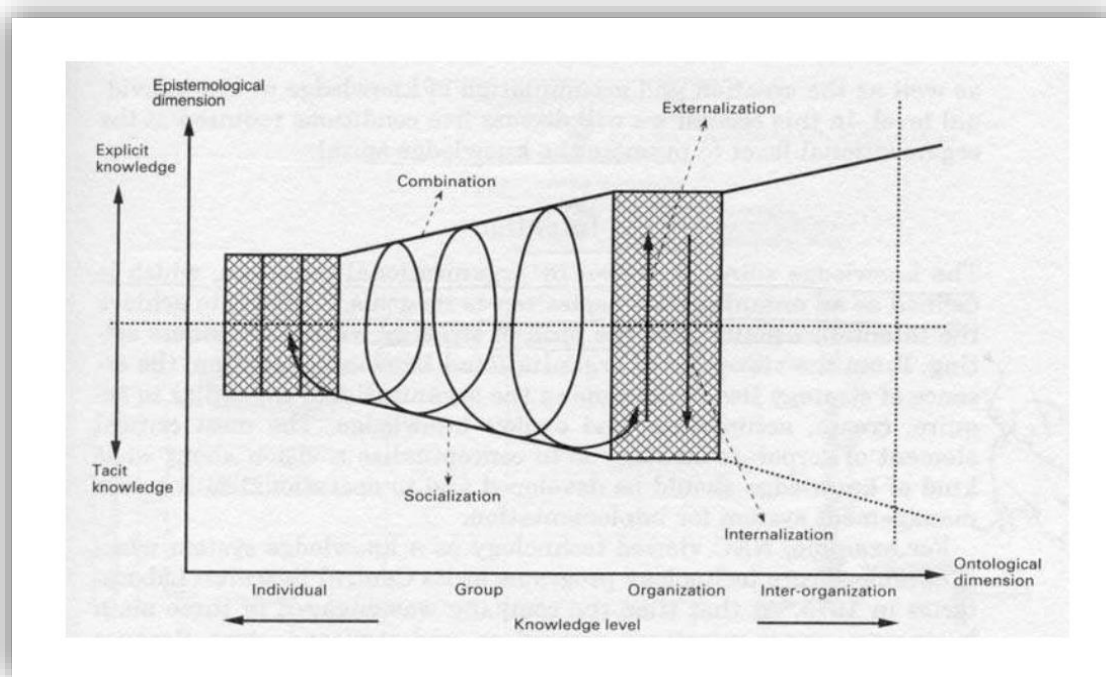
La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica en la organización a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento – socialización, exteriorización, combinación e interiorización- y cristalizado en niveles ontológicos más altos; esto se llama espiral de conocimiento, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y explícito se incrementará conforme avanza por los niveles ontológicos. Por tanto, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia delante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. (p.34)

Lo anterior expuesto, afirma que no existirá a nivel organizacional una gestión del conocimiento, si ésta no es capaz de colocar como centro de la gestión a las personas que la conforman. La raíz donde se crea o produce el conocimiento se encuentra en la experiencia individual que cada persona posee y que es capaz de poner en común con el resto del equipo, generando desde su realidad nuevas formas de concebir los acontecimientos. El aporte de cada uno de los miembros de la organización es lo que permitirá que se produzca realmente una red de conocimientos que permea toda la vida de la organización, pues como indican los autores citados, la creación del conocimiento a nivel organizacional trasciende el nivel individual, pasando por todos los niveles que

conforman la organización. En otras palabras, desde esta visión, son las personas que integran la organización quienes poseen el conocimiento, el cual articula el accionar de la organización y establece las bases para la memoria organizacional. En consecuencia, es vital que las organizaciones consideren que la estrategia del desarrollo del talento humano es central a la política del negocio, que se convierte en un proceso continuo de transformación organizacional.

Figura 2

Espiral del conocimiento organizacional



Fuente: Adaptado de Nonaka & Takeuchi "The Knowledge creating Company" (1995)

En este mismo orden de ideas, y en aras de profundizar en la creación o producción del conocimiento organizacional, Nonaka Konno (1998, citado por Gil y

Carrillo, 2013) partiendo de la idea de que el conocimiento necesita un espacio específico de actuación:

Introduce el concepto “ba”, definido como un contexto compartido en donde el conocimiento se crea, se comparte y se utiliza. El “ba” puede ser físico (una oficina), virtual (una teleconferencia), mental (compartir experiencias, ideas o paradigmas), o una combinación de todos ellos. El autor afirma que el “ba” se mueve a lo largo de toda la espiral del conocimiento, distinguiendo cuatro tipos a saber: originar “ba”, supone el modo de socialización del conocimiento, es el lugar donde los individuos comparten acciones, experiencias y emociones a través de las interacciones “cara a cara”; dialogar “ba”, está asociado al modo externalización del conocimiento, es el lugar donde los individuos comparten sus modelos mentales, a través del lenguaje común; sistematizar “ba”, se corresponde con la combinación, es un espacio virtual de interacción que proviene de la cooperación virtual; ejercitar “ba”, corresponde al proceso de internalización, supone un espacio para el aprendizaje y la reflexión individual y colectiva. (p.734)

Esta visión del autor, pone de manifiesto la relevancia que tiene el espacio o el ambiente dentro de la organización para poder generar el proceso de producción y/o creación de la gestión del conocimiento organizacional. Ya no basta con que cada individuo posea en sí mismo el conocimiento de forma individual, sino que se hace necesario brindar como organización el espacio para que éste pueda ser compartido; de esta forma se crea la red del conocimiento que indiscutiblemente hace uso de la tecnología combinando las acciones previas y garantizando el aprendizaje significativo y reflexivo de la persona y del equipo como tal. No cabe duda que gestionar conocimiento

implica un gran desafío para la gerencia actual de cualquier tipo de organización, sobre todo en los contextos tan cambiantes del hoy, donde es tan necesario lograr resultados óptimos en términos de productividad, fomentando la capacidad de innovación y de desarrollo del talento humano; aprovechando el conocimiento y orientándola a la búsqueda de una organización más inteligente y, por ende, más competitiva.

2.2 Transferencia y Almacenamiento

2.2.1 Transferencia

En la última década, con los avances tecnológicos y los cambios que se han generado en el contexto de la vida de las organizaciones, sobre todo en las llamadas organizaciones inteligentes, los trabajadores constituyen el recurso más importante con que cuentan para aumentar su nivel de competitividad y productividad. Partiendo de la premisa de que éstos son los únicos depositarios del conocimiento dentro de las organizaciones, adquieren aún mayor trascendencia, especialmente en una época donde el manejo de los activos intangibles es vital en la gestión que llevan adelante las organizaciones. Por muchos años, en las empresas la esencia de la gestión estuvo marcada por el hecho de tomar las ideas de los directivos para ponerlas en manos de los trabajadores; esta concepción se ha transformado, ahora vemos la gestión centrada en la capacidad que poseen las organizaciones para movilizar los recursos intelectuales de su colectivo de trabajadores.

El conocimiento del colectivo que integra la organización representa hoy una de las principales herramientas para hacer frente a cualquier situación a la cual se vea

expuesta, garantizando productividad y competitividad. Afirma Davenport (2000, citado por Gómez et al., 2005) que “sin conocimiento, una organización no podría organizarse a sí misma; no podría mantenerse en funcionamiento como empresa” (p.38). Con los nuevos paradigmas de mercado y competencia, hay una restricción generalizada de los recursos empresariales que han afectado a las personas. Ante esta situación, la búsqueda de la máxima eficiencia en las personas, mediante la transmisión y socialización del conocimiento es clave para lograr aumentar las competencias e incluso para garantizar la supervivencia. Ha esto habría que sumarle que la información, por sus características, se deprecia de forma rápida por lo que las organizaciones deben buscar alternativas para enriquecerla y sacarle los mayores beneficios.

En este sentido, la transferencia del conocimiento está asociada a la acción de compartir el conocimiento individual (tácito) con otra persona que no lo posea, esto implica que hay dos partes involucradas una fuente y un destinatario. A diferencia de la información, el conocimiento es un activo tangible que no se deprecia con su uso, por el contrario, se deprecia cuando no es utilizado, es decir que el conocimiento va a seguir creciendo en la medida en que las personas lo comparten, así cuando se transfiere este no se pierde como piensan mucho, sino más bien se transforma en nuevo conocimiento.

Fortec (2013, citador por Alemán, 2015) señala que:

El conocimiento se ha convertido, en la sociedad actual, en uno de los activos más importantes de la empresa, hasta el punto de ser una de sus principales ventajas competitivas. En tal sentido, evitar posibles fugas de conocimiento se convierte en una tarea fundamental de la empresa. Una de las fuentes fundamentales de ese conocimiento en las empresas son los trabajadores veteranos. En este caso, tales

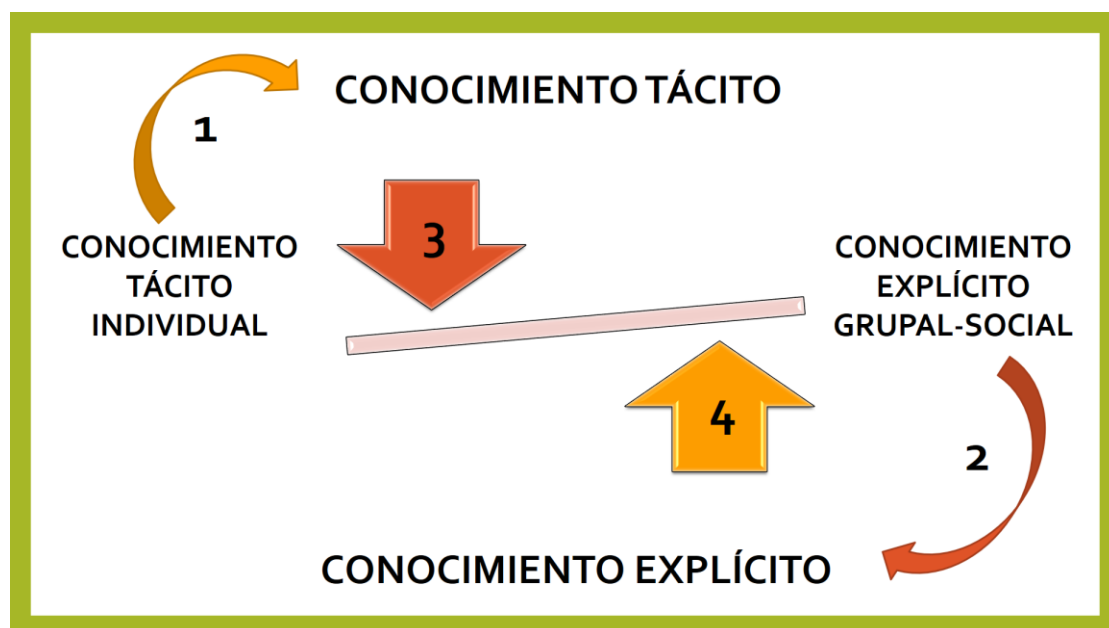
empleados son la fuente exclusiva sobre todo de aquellos conocimientos que, por sus características, resulta muy difícil codificar y poner a disposición del resto de los trabajadores a través de bases de dato u otro tipo de material formativo o informativo. Se trata de un saber hacer, aprendido a través de la experiencia más que, aprendido mediante el estudio, que por lo general necesita ser transmitido directamente en el puesto de trabajo, y que incluye tanto aspectos técnicos como culturales. Realizar una transferencia eficaz de esos conocimientos clave requiere que el trabajador veterano asuma el rol de formador en el puesto de trabajo. En tal sentido, tal como ha concluido el estudio, no es suficiente que el mismo posea un saber hacer, sino también un saber enseñar y un saber acompañar, que le permita establecer una adecuada relación con el destinatario de los conocimientos. (p.41)

Se puede afirmar, entonces, que no basta con crear las condiciones dentro de las organizaciones para crear o producir el conocimiento, es necesario que éste se transfiera y se comparta con otros, para que genere el efecto positivo que se espera cuando se trata de gestionar conocimiento organizacional. Esta visión del conocimiento permitirá fortalecer la cultura de la organización que se va enriqueciendo con cada experiencia individual de conocimiento tácito que es compartida y convertida en conocimiento explícito y que es almacenada hacia lo interno de la organización haciendo uso de la tecnología, documentos, entre otros. En el modelo de Nonaka y Takeuchi, el conocimiento realmente se produce cuando lo explícito y tácito se fusionan, y se extiende desde la persona hasta el grupo, posteriormente a la organización e incluso entre organizaciones.

De acuerdo a lo descrito por Nonaka (1994), existen cuatro modos de conversión del conocimiento, esto se da a través de una conversión entre el conocimiento tácito y el explícito que permite postular diferentes modos de conversión del conocimiento: (1) de conocimiento tácito al conocimiento tácito, (2) del conocimiento explícito al conocimiento explícito, (3) del conocimiento explícito al conocimiento tácito, y (4) del conocimiento tácito al conocimiento explícito. La siguiente figura permite visualizar el proceso planteado.

Figura 3

Modos de Conversión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura, el primero de los cuatro modos de conversión del conocimiento, es el que permite transformar el conocimiento tácito a través de la interacción entre los individuos. En este punto es importante resaltar que un elemento que

debe ser analizado es que el individuo dentro de la organización puede adquirir un conocimiento tácito sin lenguaje, un ejemplo de esta situación es el de los aprendices que trabajan con sus mentores y éstos a su vez aprenden a elaborar artesanía no a través del lenguaje, sino por la observación, la imitación y la práctica. La clave en este primer modo de conversión es la experiencia compartida.

En el segundo modo de conocimiento, la conversión implica necesariamente, la utilización de procesos sociales para combinar distintos análisis de conocimiento explícito generado por los individuos. En este punto, las personas buscan intercambiar y combinar conocimiento a través de distintos mecanismos como, por ejemplo: reuniones y conversiones telefónicas. Menciona el autor que la reconfiguración de la información existente a través de la clasificación, adición y re contextualización y re categorización de conocimiento explícito puede conducir hacia nuevos conocimientos. Finalmente, el tercero y cuarto modo de conversión de conocimiento se refieren a patrones de conversión que involucran tanto el conocimiento tácito como el explícito. Estos modos de conversión buscan captar la idea de que el conocimiento tácito y explícito se complementan y pueden expandirse a lo largo del tiempo a través de un proceso de interacción mutua.

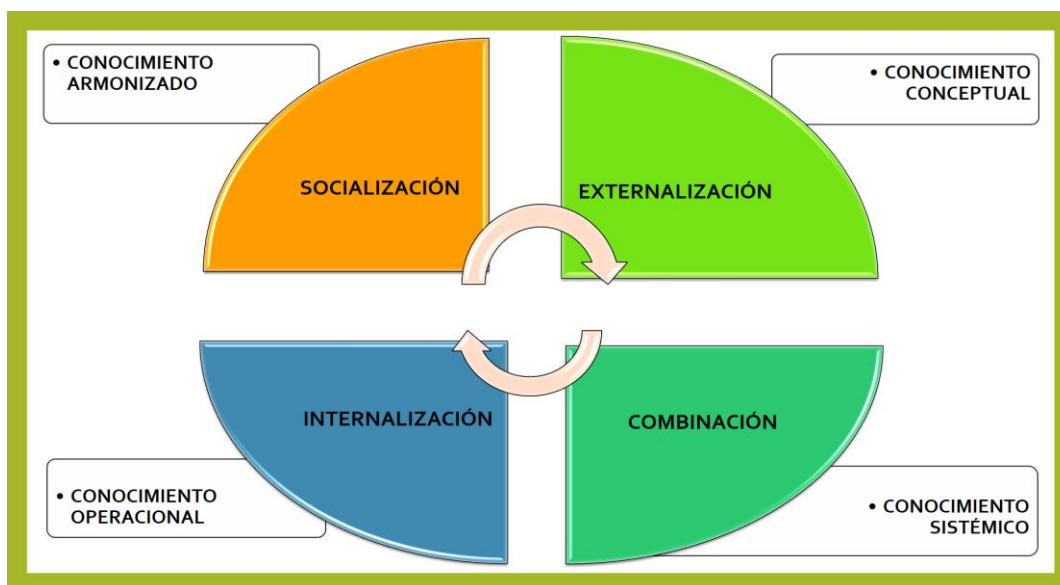
Para profundizar en este proceso de conversión del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) lo abordan también desde cuatro formas de transformación que han llamado: socialización, externalización, combinación e internalización. Formas que a continuación se desarrollan y se muestran en una figura a fin de sustentar la variable objeto de estudio.

- Socialización: es el proceso de obtener conocimiento tácito mediante la experiencia, las creencias, las tradiciones, los tutoriales, entre otros. Es un modo de incorporar nuevo conocimiento al soporte colectivo organizacional y que se transfiere básicamente al compartir vivencias, en un espacio de reconocimiento, tolerancia y aceptación. Está relacionada con teorías de procesos grupales y cultura organizacional. Se le denomina conocimiento armonizado.
- Externalización: es la actividad esencial en la creación del conocimiento y se concibe como el proceso por el cual se busca estructurar el conocimiento tácito para transformarlo en conocimiento explícito o comprensible para los miembros de la organización. Esto se realiza mediante el uso de diversos medios como metáforas, analogías, conceptualizaciones, entre otros. Se le denomina conocimiento conceptual.
- Combinación: es el proceso por el cual se crea conocimiento explícito desde conocimiento explícito procedente de varias fuentes como reportes, e-mail, artículos, presentaciones, entre otros. Dado que este se encuentra formalizado, puede categorizarse, compararse y clasificarse en almacenes de datos. Se le denomina conocimiento sistémico.
- Internalización: es el proceso de absorber el conocimiento explícito para generar conocimiento tácito en las personas. Aquí se extiende el conocimiento propio de cada individuo por medio de la depuración del conocimiento organizacional explícito. En esta fase las personas internalizan de forma clara y precisa los conocimientos que les enseñan otras personas con base en conocimiento ya estructurado y objetivo. Esta forma de conversión del conocimiento generará el

conocimiento operacional, el cual se aprecia en la administración de proyectos, uso de innovaciones, en la adopción de nuevas políticas, entre otros.

Figura 4

Formas de transformación del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Factores que afectan la transferencia del Conocimiento

La transferencia de conocimientos constituye un elemento fundamental que permite numerosas ventajas competitivas para las organizaciones que gestionan conocimiento, sin embargo, existen factores que pueden beneficiar o afectar su desarrollo. Por esta razón, es importante que las organizaciones tengan presente variables como: las características tanto del emisor como del receptor, sus motivaciones y la capacidad de transmisión; estos factores son relevantes para que la información sea comprenda de manera adecuada. Otra variable que afecta la transferencia del

conocimiento es la distancia, ya que a mayor distancia mayor será la dificultad para transferir el conocimiento; siempre tendrá un efecto más positivo cuando la transferencia se da entre dos personas que están en el mismo lugar, que cuando están situadas en diferentes lugares. Otro factor a considerar es el lapso de tiempo otorgado para realizar la transferencia de conocimiento, ya que es imposible compartir detalles minuciosos de información cuando el período de tiempo otorgado es limitado.

Al respecto, el autor Guadamerra (2012, citador por Rubio & Copete, 2015) plantea que:

Los factores adicionales que inciden en la transferencia del conocimiento tales como las características del conocimiento, la estrategia organizacional, el uso de técnica y el apoyo gerencia, deben ser estudiados con detenimiento para potenciar su uso si es positivo o prevenirlo en caso de que impacte de manera negativa la transferencia. (p.11)

Otro factor determinante es la capacidad de absorción, de acuerdo con Bolívar y García (2007, citador por Rubio & Copete, 2015) “no solo se trata de intercambiar información y conocimiento adquiridos a través de la experiencia, se trata de transmitirlo efectivamente al comprobar que la parte receptora esté en la capacidad para absorber dicho conocimiento en una forma correcta” (p.11). Por esta razón, es importante a la hora del intercambio de información verificar que quien esté recibiendo la información pueda cumplir con las tres etapas de la capacidad de absorción: la exploración, la asimilación y la explotación. En otras palabras, el receptor debe ser capaz de reconocer y valorar el conocimiento nuevo, asimilar dicho conocimiento y finalmente aplicarlos, a fin de explorarlo y mejorar el desempeño organizacional.

Figura 5

Etapas de la capacidad de absorción



Fuente: Elaboración propia

En este punto es importante acotar que, para que sea posible que este proceso suceda en las organizaciones las partes interesadas en la transferencia de conocimiento deben tener una base de conocimiento y manejo de la tecnología, pues de lo contrario se dificultará la transmisión del conocimiento como tal. La transferencia no genera un valor adicional sino no da un paso a un cambio en el comportamiento de la organización y, por ende, una nueva forma de actuar. De nada servirá el establecimiento de estrategias o planes para generar un intercambio de conocimiento entre los que integran la organización si el conocimiento adquirido por éstos, no es aplicado de una u otra forma para generar un cambio, bien sea en los procesos, en la cultura organizacional, o en los

propios departamentos que conforma su estructura. En consecuencia, si el fin es que se produzca una satisfacción en la organización al final de la transferencia de conocimiento, se deben implementar acciones donde el talento humano aplique dicho conocimiento en pro de una mejoría en el desempeño organizacional.

2.2.3 Almacenamiento

La gestión del conocimiento y la transferencia de éste se encuentra enmarcado en un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, que a su vez tiene naturaleza dinámica y continua. Ahora bien, una vez que la organización ha sido capaz de crear o producir el conocimiento éste se debe almacenar de modo que los empleados puedan recuperarlos y usarlos. Por lo general el almacenamiento del conocimiento implica la creación de una base de datos; investigaciones realizadas en el tema afirman que los sistemas de administración de documentos que digitalizan, vinculan y etiquetan documentos de acuerdo con un marco de trabajo coherente son las grandes bases de datos expertas en almacenar colecciones de documentos. Estos sistemas ayudan a las organizaciones a preservar el conocimiento adquirido al incorporarlo a los procesos y la cultura organizacional. Davenport y Prusak (2001, citado por Sass et al., 2014) afirman que “gran parte de los intereses en la gestión del conocimiento surgen de la falta de información de las organizaciones acerca de dónde está almacenado el conocimiento, por lo tanto, tienen dificultades para aplicarlo” (p.43).

Al respecto, Yang y Wan (2004, citado por Sass et al., 2014) aseveran que:

En el repositorio del conocimiento están almacenadas las experiencias pasadas (exitosas o no) permitiendo el aprendizaje e impidiendo que los mismos errores ocurran nuevamente, éste almacena un conglomerado de conocimientos colectivos e información permitiendo que la organización los utilice siempre que sea necesario. El repositorio de una organización está en la mente de sus empleados, pero también pueden y deben ser encontrados en papel o forma electrónica. (p.43)

En este sentido, la tecnología se convierte en una herramienta que permite y facilita el almacenamiento del conocimiento en una organización, siendo su función conducir a los usuarios a la información necesaria. No cabe duda que no se puede gestionar el conocimiento en una organización si ésta no cuenta con los medios tecnológicos que permitan que los procesos inherentes al almacenamiento puedan desarrollarse con éxito, garantizando así la transferencia y transmisión del conocimiento en todos los niveles de la organización. Los cambios a nivel tecnológico en los últimos tiempos han venido a fortalecer positivamente todos los procesos organizacionales referidos a la gestión del conocimiento.

Por otro lado, existen en la actualidad herramientas adecuadas que permiten almacenar el conocimiento en las organizaciones permitiendo que éste se convierta en algo más accesible para toda la organización. Al respecto, Maier y Remus (2003, citado por Sass et al., 2014) afirman que “los instrumentos y herramientas más típicos para el almacenamiento de los conocimientos son las páginas amarillas, las comunidades diversas, las networks existentes, los mapas de conocimiento, las mejores prácticas y los manuales de procesos de la organización” (p. 44). A continuación, se describen algunas de ellas:

- Documentación de procesos: documentar los procesos no es una de las tareas más apreciadas por parte de la persona que tiene que ejecutarla, hay que identificar y dar aquellos incentivos para archivar lo que está ocurriendo para que la organización sea operativa. No constituye ésta una tarea puntual, todo lo contrario, implica un trabajo continuo que permite identificar debilidades para mejorarlas.
- Formaciones internas entre trabajadores: para pasar el conocimiento de una persona a otra es necesario el intercambio, las formaciones internas constituyen una buena herramienta para transferir información, pero también permiten en la práctica convertir el conocimiento en experiencia y grabarlo en el cerebro. Lograrlo implica en los trabajadores romper la barrera de considerar su conocimiento como un activo que no quieren compartir por miedo de perder poder en la organización.
- Blog de empresa: un blog puede ser únicamente un complemento a una estrategia existente de la gestión del conocimiento; no sirve tanto para una documentación completa sino más bien para tener una crónica de los hitos más importantes logrados por la empresa. Se considera parte del conocimiento porque conocer el pasado de una empresa es esencial para tomar decisiones acertadas en el futuro.
- El portal del conocimiento: es una plataforma basada en la tecnología de internet y sirve para almacenar el conocimiento existente en una organización o incluso entre distintas organizaciones. El portal del conocimiento también puede abrigar comunidades de prácticas virtuales para intercambiar conocimiento innovador, de

esta forma, sirve tanto como una herramienta de almacenamiento como de transmisión.

- Mapas de conocimiento: estas son herramientas básicas para el diseño y desarrollo del programa de gestión del conocimiento en una organización, que permiten identificar dónde se encuentra el conocimiento y sus características, pero no lo contiene sólo informan sobre él Es una herramienta visual de diseño y apoyo al sistema de gestión del conocimiento vinculada a la definición de la estrategia de la organización y el desarrollo de su capital intelectual.

Finalmente, esta parte importante de la gestión del conocimiento caracterizada por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, ubicándolos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente aun conocimiento pertinente y en el momento que lo necesiten requiere por parte de éstos, para que sea realmente exitoso, una capacidad de navegabilidad en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos, por lo que será fundamental dentro de las organizaciones contar con especialistas de contenidos que aseguren la calidad y pertinencia de los mismos en relación con las necesidades y el lenguaje de los usuarios así como también, por seguridad de los propios sistemas. La gestión del conocimiento implica ir mucho más allá de un mero sistema informático o un plan de formación, el conocimiento fluye si se transmite de manera correcta en la organización y puede crecer favoreciendo una estructura organizacional innovadora y eficiente. Cabe resaltar que las habilidades e informaciones útiles se transmiten entre los empleados de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, que se traducen en mejoras en los

procesos, productos y servicios; sin olvidar que el conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta pero que puede desaparecer con las personas si éste no es compartido.

2.3 Aplicación del Conocimiento

En el entorno actual donde la alta competitividad, la globalización, el desarrollo tecnológico, la reducción de la vida de los productos y las crisis económicas, resulta clave la gestión del conocimiento como un factor que permite lograr el éxito sostenible de una empresa u organización. En este contexto en el que se van gestando la vida de las organizaciones es fundamental desarrollar habilidades para adquirir información, transformarla en conocimientos, incorporarlo a la empresa como aprendizaje, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica. Esto es muy importante ya que existe una correlación entre gestión del conocimiento y éxito empresarial, entre gestión del conocimiento y adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante y desafiante, donde las amenazas se puedan convertir en oportunidades. Por esta razón, se afirma que el conocimiento que no se comparte y aplica a los problemas prácticos que enfrentan las empresas y sus gerentes, no agregan valor de negocios. Para proveer un rendimiento sobre la inversión, el conocimiento organizacional se debe convertir en una parte sistemática de la toma de decisiones gerenciales integrándose en los procesos de la organización.

Al respecto, Gjelsvik (2002, citado por Sass et al., 2014) afirma que “la mayor parte de las empresas tienen sus ingresos derivados principalmente de la aplicación del conocimiento idiosincrásico existente acerca de los productos, servicios, mercados y clientes” (p.46). Cuando los empleados tienen acceso al conocimiento necesario y lo

aplican en sus situaciones cotidianas, mejor será la toma de decisiones y la resolución de los problemas será más eficaz (Yang & Wan, 2004). Por esta razón, la gestión del conocimiento debe estimular la acción a través de la distribución del conocimiento donde sea necesario, de esta manera las personas hacen uso de este conocimiento que incide positivamente en la mejora de la memoria organizacional. Señala Patriotta (2004) que “explotar la conexión entre el conocimiento y la acción implica percibir y analizar cómo el conocimiento está inscrito, internalizado, codificado, distribuido y difuso en la estructura organizacional” (p.46). La comprensión de esta conexión no resulta fácil, ya que cuanto más obvia, más escondida a la observación se encuentra; en otras palabras, cuanto más se sabe, menos se ve.

Aplicar el conocimiento implica para la organización fomentar una cultura de aprendizaje y trabajo colaborativo entre el talento humano que la conforma, garantizando los espacios adecuados y oportunos donde el personal sea capaz de generar conocimiento organizacional. Señalan Nonaka y Takeuchi (1999, citado por García, 2016) que:

En sentido estricto, el conocimiento es creado sólo por individuos. Una organización no puede crear conocimientos sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización. (p.22)

En atención a lo referido por los autores citados, la generación del conocimiento organizacional se establece por el apoyo que la organización otorga a las potenciales

fuentes de conocimiento, tales como: los individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otros. En tal sentido, una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento (Garvin, 2000). En tal sentido, para que se produzca el aprendizaje, las nuevas ideas son esenciales y necesarias; éstas se crean mediante chispas de creatividad o de percepción, en otras ocasiones, llegan desde el exterior de la empresa o son comunicadas por personas expertas del interior. Cualquiera que sea la fuente, esas nuevas ideas son las que ponen en marcha la mejora de la organización cuando son aplicadas por sus integrantes, de lo contrario, por sí solas no pueden dar lugar a una organización que aprende, si no es capaz de introducir cambios consecuentes en la forma en que se realiza el trabajo.

Para profundizar en este aspecto de la gestión del conocimiento en las organizaciones y teniendo en cuenta que en los últimos años el desarrollo de las más recientes investigaciones en esta materia apunta a destacar el papel de las capacidades organizativas y la influencia del entorno en el comportamiento estratégico de las organizaciones, se abordaran tres teorías sobre las cuales se sustentan las estrategias empresariales actuales: teoría de los Recursos y Capacidades (RR y CC), teoría de la organización basada en el conocimiento y teoría de la organización basa en el aprendizaje.

2.3.1 Teoría de los Recursos y Capacidades (RR y CC)

Esta teoría considera a la organización como un conjunto de recursos y capacidades que configuran sus ventajas competitivas. La teoría de los recursos y las

capacidades analiza las habilidades que poseen las organizaciones para adquirir y desarrollar recursos y capacidades en su interior. Entendiendo recursos como el conjunto de activos tangibles e intangibles que posee la organización y por capacidades como aquellas que se refieran a la habilidad para manejar de forma combinada los recursos de la organización. En este sentido, esta teoría consiste en el estudio del conjunto de características ideales que deben poseer los recursos y capacidades de las organizaciones para asegurar el logro de ventajas competitivas sostenibles que generen rentas económicas. Por lo tanto, la teoría tiene que ver con la creación de un marco práctico vinculado con la dirección estratégica, siendo la pregunta fundamental ¿por qué las organizaciones son diferentes y cómo éstas alcanzan y mantienen una ventaja competitiva?

2.3.2 Teoría de la Organización basada en el Conocimiento

Este enfoque se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo. La teoría de la organización basada en el conocimiento, se considera como una extensión de la teoría de los recursos y capacidades en la que el conocimiento es valorado como el recurso más valioso con el que cuenta una organización; examina las formas en las que un grupo de personas y organizaciones aplican el proceso de conocimiento y diseñan estrategias para adquirirlo, producirlo, distribuirlo y transferirlo conforme a los objetivos que persiguen. Desde esta visión el conocimiento es considerado tanto un recurso como una capacidad, donde el interés por los intangibles está basado en que sea considerada una de las principales ventajas competitivas.

La teoría basada en el conocimiento se define entonces, como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos. En este sentido y teniendo en cuenta lo planteado en la teoría de los recursos y capacidades, el conocimiento se presenta como un recurso estratégico básico que se localiza fundamentalmente en las personas (inteligencia humana), en la organización (valores, cultura, estilos de dirección, métodos de trabajo) y en el mercado o entorno que rodea a la organización (clientes, proveedores, distribuidores). Por lo tanto, la pregunta para hacer investigación en el marco de esta teoría es: ¿cuáles son los rasgos del conocimiento con importantes implicaciones para la dirección de las organizaciones y la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva? Las temáticas que podrían ser abordadas desde esta teoría versan sobre:

- Coordinación interorganizacional para generar conocimiento.
- La estructura organizacional para generar conocimiento.
- El rol de la dirección en las organizaciones que generan conocimiento.
- Transferibilidad del conocimiento, tanto entre organizaciones como dentro de ellas.
- Capacidad de agregar conocimiento.
- Identificación de las características del conocimiento, claves para la creación de valor.
- Identificación de los mecanismos de integración del conocimiento.
- La organización como comunidad social especializada en la creación y transmisión interna del conocimiento.

2.3.3 Teoría de la Organización basa en el Aprendizaje

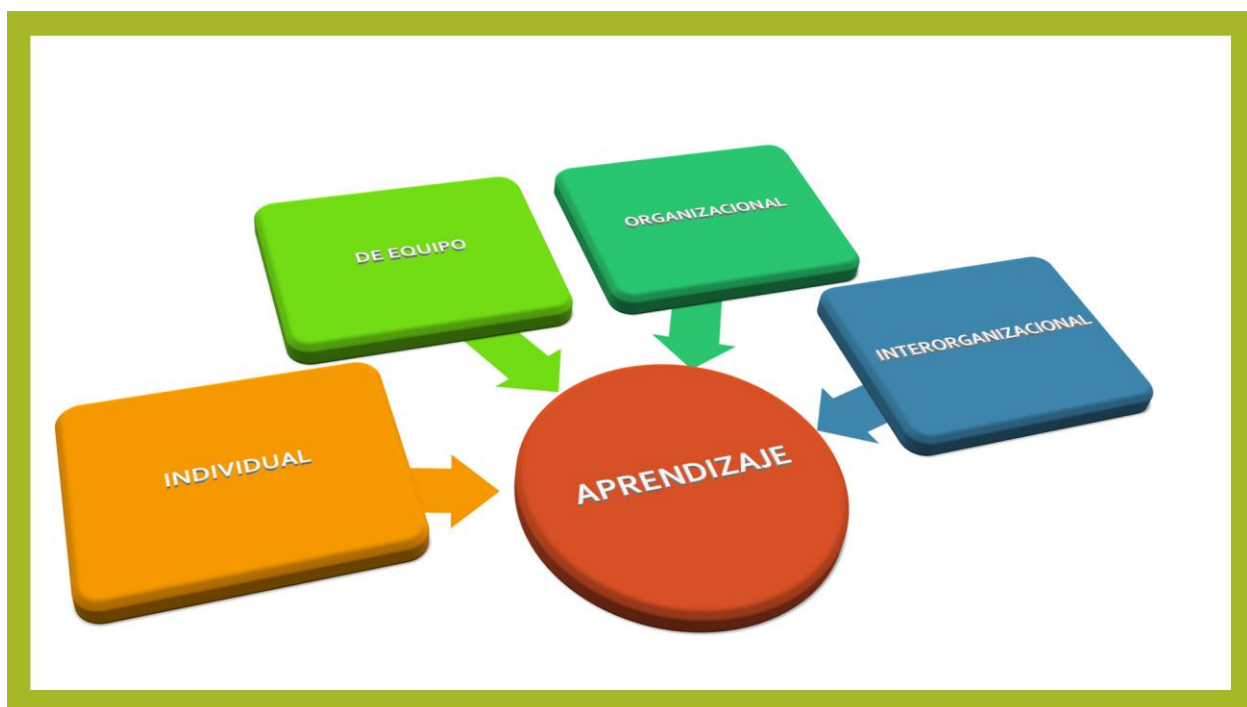
Esta visión de la organización está basada en que el aprendizaje incremental entendido como aquel que se va construyendo con base en otros, como el radical que se considera así al conocimiento nuevo, puede mejorar la supervivencia y prospectiva de las organizaciones. En este orden de ideas Álvarez (2002, citado por Farfán & Garzón, 2006) plantea que “el aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible” (p.69). La pregunta está enmarcada en conocer ¿cuáles son los factores que deben cumplir las organizaciones para convertirse en organizaciones que aprenden? Dentro de las temáticas que se pueden abordar, se tiene:

- El aprendizaje como fuente de ventaja competitiva.
- Identificación de los niveles de aprendizajes de las organizaciones.
- Identificación de los factores que contribuyen a la generación de beneficios con el aprendizaje organizacional.
- La cultura corporativa y su influencia en la velocidad del aprendizaje organizacional.

2.3.4 Niveles de Aprendizaje

En este punto se abordarán cuatro niveles de aprendizaje que están presentes en las organizaciones a la hora de gestionar el conocimiento, los cuales serán desarrollados y se aprecian de manera gráfica en la siguiente figura:

Figura 6

Niveles de Aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

El aprendizaje individual se orienta a nuevas experiencias de conocimiento. En este nivel las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos, sino de aprender a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos. En la literatura referida a la gestión del conocimiento, la mayoría de sus autores coinciden en que el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos, en sus modelos proponen un modelo integrado de aprendizaje organizativo donde el individuo tiene una posición importante y donde los modelos mentales, divididos en rutinas y marcos, tienen también una importancia fundamental. No se debe perder de vista que los modelos mentales pueden

ser individuales y organizativos, a este último también se les denominan modelos mentales compartidos. En este nivel, la acción organizativa precisamente, es fruto de la acción individual y de los modelos mentales organizativos, los cuales están a su vez íntimamente relacionados con los individuos, que son los que determinan el aprendizaje individual.

Al respecto, señala Krogh et al. (2001, citado por Farfán & Garzón, 2006).

En el proceso de aprendizaje individual cuando existe poco interés en el proceso de aprendizaje, la construcción de conocimiento se caracteriza por ser un proceso de aprehensión, donde cada cual posee el conocimiento para sí mismo. En cambio, si existe abundante interés, la creación de conocimiento se realiza mediante una cesión de sus ideas o compartirlas. (p.74)

Por su parte, el aprendizaje de equipo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos que garantizan la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Al igual que el conocimiento individual, al existir poco interés en la construcción de conocimiento, éste se caracterizará por ser un proceso de transacción, donde se ve un intercambio de documentos u otra forma de conocimientos explícitos, mientras que, si existe un alto interés en la creación de conocimiento, los grupos crean el conocimiento social mediante la simbiosis o convivencia con un concepto. En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial buscan crear sistemas de trabajo en equipos, los cuales se consideran como amalgamas complejas de prácticas tangibles y elementos intangibles como las relaciones personales; dentro de los elementos tangibles

se consideran la estructura, las restricciones tecnológicas entre otras, mientras que en lo intangibles se incluyen la disciplina, la confianza, el conocimiento, el estrés, el miedo y los patrones de interacción.

En cuanto al aprendizaje organizacional, en este nivel se favorece la instauración de un modelo de gestión más participativo y colaborativo, se generan procesos de descentralización, existe además mayor autonomía entre los departamentos y unidades, lo que facilita la construcción de metas y fortalece el sentido de responsabilidad compartida. Finalmente, el aprendizaje interorganizacional que se da en grupos de empresas de un corporativo.

El recorrido por la literatura sobre las cuales se sustentan las teorías referidas a la gestión del conocimiento señalan un estrecho vínculo ente el aprendizaje organizativo y la organización de aprendizaje; el primero analiza los principios en los que se base el aprendizaje en las organizaciones mientras que el segundo propone estrategias para desarrollar dichos principios. En última instancia, el aprendizaje es el origen del conocimiento en las organizaciones, por tanto, constituye una base fundamental en la implantación de la ventaja competitiva; esta base de aprendizaje se construye en la medida en que las organizaciones son capaces de desarrollar ambientes de aprendizaje¹. Este ambiente se logra facilitando el aprendizaje organizativo a través de intervenciones específicas, el cual es utilizado y aplicado por organización para crear nuevos conocimientos; en otras palabras, esta base de aprendizaje es una continua interacción del conocimiento creado y del conocimiento existente en la organización.

¹ El ambiente de aprendizaje está constituido por las condiciones de las organizaciones y las actitudes de las personas hacia el aprendizaje.

2.3.5 Cultura organizacional para el aprendizaje organizacional

Cuando se habla de cultura organizacional nos estamos refiriendo a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización. La finalidad de la cultura organizacional es especificar el modo en el que se espera que los miembros que la integran interactúen entre ellos y con el exterior. Es importante acotar que, la cultura organizacional no es simplemente la sumatoria de las individuales que se desempeñan en una determinada organización o empresa, por el contrario, la cultura organizacional es previa a las individualidades; investigaciones afirman que toda cultura organizacional forma primero sus bases para luego adaptar al personal (talento humano) que formarán dicha cultura organizacional. Al respecto, según Méndez (2003) la cultura organizacional es:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos. (p.75)

Atendiendo a la definición realizada por Méndez (2003) en relación a la cultura organizacional, se observa que la misma está permeada por elementos que vienen determinados por la ideología y los comportamientos de los responsables que cumplen roles desde la alta dirección a través del liderazgo, tales elementos implícitos en la definición son: el concepto que el líder de la organización tiene acerca del hombre, la

estructura, el sistema cultural y el clima organizacional. En relación con estos elementos, el autor citado señala con relación al concepto de hombre que cualquiera de los planteamientos que tenga el líder sobre el hombre influye de forma significativa en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que, a su vez, se reflejan en el sistema cultural y la estructura, así como sobre el clima que perciban los individuos.

El comportamiento del hombre en su trabajo se proyecta en la estructura a la cual pertenece, de acuerdo con el autor, la estructura cumple funciones básicas como: racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos, asignar claramente responsabilidades y determinar parámetros de comportamiento laboral de acuerdo a la división del trabajo definiendo los límites de influencia que tiene cada cargo, identificar la dinámica sobre la cual opera la organización en términos del poder y la toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación. Estos elementos que caracterizan a la estructura de la organización condicionan y prescriben el comportamiento laboral del individuo, definiendo la forma como han de comportarse en el desempeño de su cargo y a su vez influye en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por todos los miembros, expresados por los manuales de funciones de cargo, los procedimientos, las normas técnicas y otros componentes que subordinan los comportamientos sociales dentro de la estructura.

Es importante acotar que la estructura la construye el responsable de la organización para que sirva de apoyo en la búsqueda de sus objetivos, así como para el cumplimiento de los resultados. La misma está diseñada para establecer el marco de influencia en la interacción de las personas, constituye el medio para la toman decisiones,

se ejerce poder y permite llevar a cabo las actividades de la misma; además la estructura tiene relación directa con la estrategia que el responsable por el análisis de su negocio determine, con la tecnología desde la perspectiva de la división del trabajo y con el entorno al cual han de adaptarse para ser competitiva. Describir las características de esta variable conlleva a la identificación de la forma como la organización opera con relación a: división del trabajo, autoridad, coordinación, estructura y estrategia, estructura y tecnología y, finalmente, estructura y entorno.

Por otro lado, el sistema cultura tiene relación con el aprendizaje que el individuo tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización, de esta manera aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva, entre ellos: ideología, valores, costumbres, creencias, mitos, ritos, símbolos, historias, entre otros. Estos elementos presentes en la conciencia colectiva son interiorizados y se proyectan en las relaciones interpersonales de carácter laboral y personal, así como también, al sistema particular de símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias influidas por la sociedad circundante por la historia de la organización, por sus fundadores, sus líderes actuales y pasados que modelan las relaciones del individuo ante diversos problemas, coordinando dichas respuestas. Por esta razón, el sistema cultural influye en la creación de la conciencia colectiva de los miembros de la organización, influenciada entre otros por el concepto que tiene el líder acerca del hombre en la organización y la estructura, aspectos que a su vez influyen en la ideología y visión del responsable de la organización que ejerce la acción de liderazgo.

En este sentido, se puede inferir que los comportamientos que los individuos de una organización asumen, son producto de un sistema de valores, creencias e ideologías que conforman el sistema cultural el cual es diferente en cada organización. Describir el sistema cultural de la organización implica entonces identificar rasgos arraigado de manifestaciones colectivas de las personas que se expresan en ideologías, valores, creencias, costumbres, historias, mitos, ritos, símbolos y lenguaje, aspectos presentes de manera implícita en los comportamientos sociales y muchas veces identificados como tales por las personas que conforman la organización. Finalmente, el último elemento relacionado con la cultura de la organización tiene que ver con el clima organizacional que, de acuerdo con Méndez (2003, citado por Farfán & Garzón, 2006), no es más que:

El ambiente propio de la organización, producido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación), que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
(p.77)

Por lo tanto, el clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Por esta razón, su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización a través de instrumentos válidos fundamentado en claros

marcos teóricos que los respalden. En síntesis, la cultura organizacional es la psicología de una empresa u organización, constituida por algunos elementos como: los valores y actitudes de sus empleados, la imagen que brinda dicha organización a la sociedad en la que está inserta, la identidad de la organización, el proceso de selección de sus empleados y de sus proveedores; su importancia es fundamental en toda organización ya que guía el rumbo de la empresa y orienta la forma en la que ésta debe conducirse.

Con base a la literatura sobre la cual se sustenta la investigación, es importante para garantizar la eficacia de la gestión de conocimiento contar con un liderazgo competente, una excelente comunicación, una alineación incondicional con la gestión y romper el paradigma de la inversión excesiva de recursos como factor generador de conocimientos. No necesariamente se requiere contar con los mejores recursos materiales y financieros, pero sí con un mejor capital humano, más informado y calificado para el ejercicio laboral. En este sentido, las organizaciones modernas se han orientado a promover procesos para desarrollar el talento humano, a consecuencia de volverse más competitivas. A este respecto, Durán (2017) considera que la gerencia de talento humano se debe orientar a visualizar los procesos que puedan llevar a obtener altos niveles de productividad, por lo cual se ha enfocado a detectar fallas o limitaciones para cumplir con los objetivos establecidos por dichas organizaciones, y con este fin se ha forjado la búsqueda de procesos asociados al aprendizaje desde la gestión del conocimiento.

En este sentido, gestionar el talento humano implica un proceso para administrar a las personas dentro de la empresa u organización, sustentado en sus funciones específicas, como, por ejemplo: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación de desempeño, entre otras; proceso que al ser aplicado correctamente traerá

como consecuencia la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. Aunado a ello, García et al. (2017) afirman que “dadas las necesidades de competitividad, las organizaciones requieren contar con los mejores elementos en cada área de trabajo que les garanticen cierta continuidad, pero en la práctica no siempre sucede así” (p.46). Esta realidad trae como consecuencia que los trabajadores mejor preparados por lo general buscan otras opciones que les proporcionen mayores elementos de desarrollo profesional y económico, por esta razón, las empresas que no “sean capaces de gestionar los recursos humanos eficazmente, les resultará difícil atraer y retener a los mejores empleados, asimismo estarán orientadas al fracaso a la hora de maximizar el valor del capital humano” (García et al., 2017).

Bajo este enfoque, según Alles (2011, citado por García et al., 2018) para desarrollar el talento humano se requieren los siguientes pasos:

1. Adoptar una mentalidad de talento: esta mentalidad tiene que ver con la manera como se concibe, con una apasionada creencia, donde se plantea que para alcanzar las aspiraciones de la empresa se tiene que contar con grandes talentos, por ende, es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta.
2. Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados: generalmente las empresas tienen definidas las propuestas de valor para los clientes, que son fundamentales al momento de hacer negocios con ellos, pero muy pocas se dan a la tarea de pensar en el hecho de contar con gerentes de gran talento; por esta razón, las empresas y organizaciones deben aplicar a la gerencia de personal el mismo rigor que aplican a la gerencia de clientes, este paso es necesario para garantizar el éxito. Bajo este contexto, el autor citado considera que los gerentes

talentosos buscan retos emocionantes y grandes oportunidades de desarrollo. Quieren estar en una gran compañía con grandes líderes; quieren una cultura abierta, de confianza, orientada al desempeño; por supuesto, buscan grandes oportunidades de crear riqueza. No se puede hacer una gran propuesta de valor con solo dinero, pero tampoco se puede hacer sin él.

3. Reconstruir la estrategia de reclutamiento: las compañías con empuje y dinamismo están usando nuevos métodos para encontrar aspirantes; están todo el tiempo en busca del talento, no sólo cuando tienen cargos vacantes, entienden que para convencer a la gente en nuestros días es preciso insistir una y otra vez. Por esta razón, se aseguran que sus gerentes de línea con desempeño sean los reclutados más importantes, aprovechan los períodos en que la actividad económica es más lenta para captar los mejores talentos, que en otras épocas serían más difíciles de conquistar.
4. Incorporar el desarrollo en la organización: en este punto las compañías tienen que cambiar fundamentalmente la manera como forman al personal, acelerando su desarrollo y permitiendo que esto ocurra todos los días. Deben asignar las personas a los cargos de una manera mucho más deliberada para optimizar tanto el desarrollo como el desempeño. Deben mejorar la frecuencia y franqueza de la retroalimentación e institucionalizar la orientación. Todo líder, en todos los niveles de la organización, puede y debe ser un formador de personal.
5. Diferenciar y reafirmar al personal: la mayoría de las compañías tienen problemas a la hora de hacer diferenciación, no tienen una manera de identificar los distintos tipos de calidad de los empleados y no cuentan con un proceso disciplinado para

hacer que se tomen las medidas del caso, las mejores compañías hacen revisiones rigurosas de sus talentos en cada división, con la misma intensidad que al proceso de presupuesto y les conceden la misma importancia. (p.47)

En síntesis, la gestión del conocimiento seguirá marcando el camino para el desarrollo del talento humano en las organizaciones actuales. Donde será fundamental que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional, al pasar de los individuos a los grupos y de los grupos a la organización.

3.- Operacionalización de la Variable

En el proceso de investigación, cuando se realiza el planteamiento del problema, quedan identificadas la o las variables objetos de estudio las cuales, para su mayor comprensión se desarrollan en el marco teórico de la investigación, en éste se definen conceptualmente atendiendo a las interrogantes del problema y los objetivos que persigue la investigación.

Al respecto, Arias (2004, citado por Cira & Cristina, 2015) señala que: “la variable es una característica, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación” (p.74). En tal sentido, el investigador determina qué variable debe ser manipulada para generar resultados cuantificables. En otras palabras, la variable es la característica o atributo de personas o cosas y que varían de un sujeto a otro y en un mismo sujeto en diferentes momentos.

Ahora bien, cuando se habla de Operacionalización de la variable, nos referimos al proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más

específico; es decir que estas variables se dividen: si son complejas en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems.

Una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso de investigación, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así la validez, dicho de otro modo, grado en que la medición empírica representa la medición conceptual. La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar con exactitud los resultados.

Al respecto, Avalos (2014, citado por Espinoza, 2019), explica que:

La operacionalización de las variables comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables y precisa que la operacionalización se logra cuando se descomponen las variables en dimensiones y estas a su vez son traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición. Afirma que la operacionalización de las variables es fundamental porque a través de ellas se precisan los aspectos y elementos que se quieren cuantificar, conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones. (p.172)

En consecuencia, la operacionalización de las variables es el proceso a través del cual el investigador explica en detalle la definición que adoptará de las categorías y/o variables de estudio, tipos de valores (cuanti o cualitativos) que podrían asumir las

mismas y los cálculos que se tendrían que realizar para obtener los valores de las variables cuantitativas. La operacionalización es un proceso que variará de acuerdo al tipo de investigación y de diseño. No obstante, las variables deben estar claramente definidas y convenientemente operacionalizadas. Se consideran incompletos aquellos protocolos cuyo nivel de operacionalización es muy vago.

A continuación, se presenta la operacionalización de la variable objeto de estudio en la investigación: Gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.

OBJETIVO GENERAL	Proponer el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.			
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Diagnosticar el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.	Gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano	Producción del Conocimiento	Tecnologías Creatividad Formación	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9
		Transferencia y Almacenamiento	Socialización Externalización Combinación Internalización	10, 11, 12 13, 14, 15 16, 17, 18 19, 20, 21
		Aplicación del Conocimiento	Cultura organizacional Estilo de liderazgo Aprendizaje en equipo	22, 23, 24 25, 26, 27 28, 29, 30
Diseñar el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.		La gestión del conocimiento debe ser una actividad planeada y sistematizada que permita la identificación, generación y transferencia de los conocimientos nuevos y los existentes dentro de las organizaciones. En tal sentido, se planteará el diseño del proceso de gestión del conocimiento tomando como referencia el diagnóstico documental de la situación actual de la AVEC en cuanto al proceso de gestión del conocimiento realizado con base a la producción del conocimiento, la transferencia y almacenamiento, así como también la aplicación de éste como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano.		
Determinar la viabilidad del proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.	<p>Factibilidad Humano u Operacional: se cuenta con personal capacitado, calificado e identificado con la misión y visión de la Asociación, con apertura a los cambios; lo que garantiza la disposición para desarrollar la propuesta presentada en la investigación.</p> <p>Factibilidad Técnico o Tecnológica: la Asociación dispone de conocimiento y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones para el desarrollo e implementación de la propuesta; así como también, dispone del equipo y herramientas para llevarla a cabo.</p> <p>Factibilidad Organizacional: existe una estructura organizativa funcional de tipo formal que apoya y facilita las relaciones entre el personal que la conforma, garantizando la ejecución y seguimiento de la propuesta, así como el aprovechamiento de los recursos y la eficiencia en el servicio que se presta.</p> <p>Factibilidad Social: la propuesta del proceso de gestión del conocimiento, no sólo generará beneficios y valor hacia lo interno de la organización, sino que tendrá un impacto a nivel nacional sobre los centros educativos vinculados con ella.</p>			

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación (paradigma, enfoque)

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado a los métodos de investigación. Es una forma de ver o plantear la resolución de un problema, pero dentro de unos grandes lineamientos o compromisos conceptuales (paradigma), el enfoque determina por lo general como actuar respecto de algo. En este sentido, Hernández et al. (2010)., en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el cuantitativo y el cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque llamado mixto. Para Barrantes (2005, citado por Cira & Cristina, 2015) el significado de enfoque viene dado por el proceso de “descubrir y comprender los puntos esenciales de un problema o negocio, para tratarlo o resolverlo acertadamente” (p.89).

La investigación se llevará a cabo, bajo el enfoque cuantitativo. Metodológicamente, el enfoque cuantitativo se caracteriza por privilegiar la lógica empírico-deductiva, a partir de procedimientos rigurosos, métodos experimentales y el uso de técnicas de recolección de datos estadísticos. Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. “Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable” (Galeano, 2004, p.24).

Por otro lado, Fernández y Díaz (2002) hacen referencia a que la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. En otras palabras, cuando se habla de investigación cuantitativa se da por aludido al ámbito estadístico, puesto que allí tiene su fundamento dicho enfoque, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado. Este enfoque utiliza la recolección de datos para comprobar la hipótesis, emplea experimentaciones y análisis de causa-efecto, conlleva a un proceso secuencial y deductivo.

El tipo de investigación empleado para el presente estudio es de tipo Proyectiva ya que se intenta analizar la gestión del conocimiento como un factor estratégico del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica. La investigación proyectiva es una modalidad de la ciencia determinada por el propósito de elaborar propuestas susceptibles de ser llevadas a feliz término. Constituye una de las modalidades de la investigación, de singular importancia, dada la necesidad que siempre existe de proponer soluciones a problemas.

Según Hurtado (2012, citado por Lameda, 2017)

La investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, entre otros, siempre que estén sustentados en un proceso

de investigación, son ejemplos de investigación proyectiva. Este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico. (p.5)

De acuerdo con Ramírez (2006, citado por Dávila & Ramírez, 2012) la investigación proyectiva:

Consiste en encontrar la solución a los problemas prácticos, se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente. Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, un área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p.42)

2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación según Hurtado y Toro (2006, citado por Alemán, 2015), se refieren a: “donde y cuando se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo de dar respuesta a la pregunta de la investigación de la forma más idónea posible” (p.76). Además, los autores agregan que, si el tipo de investigación se define con base en el objetivo, el diseño de la investigación se define con base en el procedimiento.

Hurtado y Toro (2006, citado por Alemán, 2015), definen la investigación de campo como aquella en la cual “la información se toma de fuentes vivas y se recoge directamente desde su ambiente natural” (p.76). Por otro lado, señalan que la investigación transeccional es aquella en la cual, las unidades de análisis, son observadas en un solo punto en el tiempo. Al respecto Ávila (2006, citado por Alemán, 2015), indica que “estas investigaciones se utilizan con objetivos de tipo exploratorio o descriptivo para

el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico” (p.76). Este estudio sobre Gestión del Conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano, se considera una investigación de campo porque se realiza en el sitio donde suceden los hechos, es decir, en la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) y transaccional porque la variable integrada se observa y analiza en un tiempo de estudio determinado.

3. Población y Muestra

3.1 Población

La población, desde el punto de vista estadístico, está formada por el conjunto de medidas de las variables en estudio. Al respecto Stracuzzi y Pestana (2004, citado por Alemán, 2015), señalan que “la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.77). Por su parte Tamayo y Tamayo (2003, citado por Alemán, 2015), define la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.77). Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. El tamaño que tiene una población es de suma importancia en el proceso de investigación estadística, y este tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población. El universo de esta investigación lo conforma todo el personal que labora en la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) y se eligió como población o unidad de análisis, la conformada por los trabajadores pertenecientes a los equipos de gestión de las

32 Seccionales a nivel nacional que dependen directamente de la Unidad de Acompañamiento de la AVEC.

3.2 Muestra

Es la selección de una parte representativa de la población, cuyas características reflejaran de la manera más exacta posible el problema planteado, la muestra debe ser estadísticamente proporcional al tamaño de la población para garantizar la confiabilidad de la investigación. Al respecto Tamayo y Tamayo (2003, citado por Alemán, 2015), señala como muestra al “grupo de individuos que se toma de una población para estudiar un fenómeno estadístico” (p.78). Una vez determinada la población objetivo es preciso elegir el tipo de muestreo óptimo según las posibilidades del estudio. Los métodos de muestreo se ordenan según sea probabilístico o no probabilístico.

En el caso de los métodos probabilísticos, se basan en la aplicación de métodos aleatorios lo que implica que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados para componer la muestra. Estos métodos se agrupan en muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo por conglomerados o áreas, entre otros. Por otro lado, el muestreo no probabilístico se basa en la aplicación de métodos no aleatorios, lo que implica que la selección de los elementos de la muestra se realiza atendiendo a criterios establecidos por el investigador. El muestreo no probabilístico se agrupa en muestreo por conveniencia, muestreo discrecional o por juicio, muestreo por cuotas y muestreo por bola de nieve.

En tal sentido, en la presente investigación la muestra es probabilística y el muestreo se realizará por medio del método aleatorio simple, el cual se presenta como la herramienta más sencilla a utilizar y consiste en que todos los elementos de la población

poseen la misma probabilidad de ser elegidos en la muestra. Por lo tanto, la muestra estará comprendida por 40 personas que ocupan los cargos de Coordinadores Administrativos y Asistentes Administrativos en los Equipos de Gestión de las 32 Seccionales que conforman la Asociación Venezolana de Educación Católica, los cuales representan el 30% de la totalidad de la población objeto de estudio. Es importante acotar, que los datos reflejados en la Tabla 3 referida al total del universo, población y muestran, fueron suministrados por la Coordinación Administrativa Nacional de la Unidad de Acompañamiento de la AVEC y está representada por la totalidad de trabajadores reales que se encuentran activos en la Asociación al momento de la investigación.

Tabla 3

Universo, Población y Muestra

UNIVERSO	POBLACIÓN	MUESTRA
Totalidad del personal que labora en la Asociación Venezolana de Educación Católica	Equipos de Gestión de las 32 Seccionales a Nivel Nacional	Coordinadores Administrativo y Asistentes
Integrado por:	Integrado por:	Administrativos que integran los Equipos de Gestión de las 32 Seccionales a Nivel Nacional
Presidencia Nacional	Junta Directiva: 3 cargos (presidente, secretaria y tesorero)	
Gerencia de Convenio	Equipo Operativo: 4 cargos (coordinador de pastoral, coordinador pedagógico, coordinador administrativo y asistente administrativo)	
Unidad de Acompañamiento		
Escuela de Formación		
Total Universo: 216	Total Población: 130 personas	Total Muestra: 40 personas

Nota: La tabla presenta las diferentes unidades de servicio y cargos asociados a la estructura organizativa de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC).

Fuente: Elaboración propia

4. Técnica e Instrumento de Recolección de la Información

Para la recolección de datos, se ha seleccionado un instrumento tipo encuesta, con la cual se busca ofrecer una visión amplia sobre la dinámica organizacional que se lleva a cabo en la Asociación Venezolana de Educación Católica, a fin de medir, a través de un cuestionario estructurado, las opiniones de los equipos de gestión de las 32 seccionales que conforman la Asociación, respecto al uso de prácticas de Gestión del Conocimiento. En relación a lo anterior, Hurtado y Toro (2006, citado por Alemán, 2015), definen los instrumentos como “la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información” (p.80). Además, para la presente investigación, se utilizará un cuestionario tipo escala de Likert, que es una de las recomendadas para realizar encuestas de opinión, donde se desea determinar la actitud de la persona entrevistada en relación al objeto de estudio.

El cuestionario consta de 30 ítems que responden a las dimensiones: producción del conocimiento, transferencia y almacenamiento y aplicación del conocimiento; enfatizando en aspectos específicos y relevantes que caracterizan cada una de las dimensiones. Con la escala de Likert, el entrevistado indicará de acuerdo a su experiencia, el grado de frecuencia con respecto a una variedad de afirmaciones relacionadas con el objeto de estudio por medio de preguntas de escalas con cinco (5) alternativas de respuesta a saber: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

Tabla 4

Codificación de las Categorías

Categorías	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Código	5	4	3	2	1

Nota: La tabla presenta los códigos referenciales de las opciones de respuesta para cada uno de los ítems que conforman el instrumento de recolección de datos.

Fuente: Elaboración propia

5. Validez y Confiabilidad del Instrumento

Los instrumentos deben captar información de manera selectiva y precisa, es decir, solo aquella información útil para la investigación y no otra. Según Hurtado (2006), “A la selectividad del cuestionario se le conoce con el nombre de validez y a la precisión se le llama confiabilidad” (p.80). La validez, espera verificar si el instrumento utilizado está acorde con las variables sometidas a medición, en la presente investigación la validez del instrumento se realizó con el juicio de un experto, quien determinó la relación de pertinencia de los ítems con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores.

Por otro lado, Hernández et al. (2006, citado por Alemán, 2015)., señalan que “la confiabilidad es el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno, genera resultados similares” (p.81). La confiabilidad se estimó por el método Alfa de Cronbach, al respecto Ledesma (2003, citado por Alemán, 2015), señala que “este coeficiente estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad en función de dos componentes del cuestionario: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la

proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus ítems” (p.81). Ruiz (2004, citado por Alemán, 2015), señala que “El coeficiente alfa debe ser lo más cercano a uno (1) posible, para que el instrumento sea confiable. Valores superiores a 0,80 se consideran aceptables” (p.81).

El coeficiente Alfa de Cronbach se estima mediante una prueba piloto, para esta investigación, se utilizó un total de diez (10) individuos para la prueba piloto. El instrumento se presentó al experto en un documento, el cual contenía el título del trabajo de grado, el objetivo general, los objetivos específicos, las bases teóricas y la operacionalización de la variable.

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

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

Donde:

r = Coeficiente de validez

k = Número de ítems

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

St^2 = Varianza muestral

Una vez aplicado el cuestionario a los diez (10) individuos seleccionados se tomaron los datos y se llevaron a el programa Microsoft Excel, aplicando la formula mostrada, la cual dio como resultado un coeficiente de confiabilidad de 0,9073 que comparado con los criterios de Hernández et al. (2010)., para este método según la siguiente escala:

Escala para su interpretación

RANGO	INTERVALO	MAGNITUD
1	0,81 a 1,00	Muy alta
2	0,61 a 0,80	Alta
3	0,40 a 0,60	Moderada
4	0,21 a 0,40	Baja
5	0,01 a 0,20	Muy Baja

De acuerdo a la escala presentada anteriormente, el valor arrojado (0,9073) resultante del coeficiente de Alfa de Cronbach, demuestra una confiabilidad muy alta del cuestionario diseñado para su aplicación a la población objeto de estudio.

6. Procedimiento de Análisis de Datos

Recopilada la información en los instrumentos aplicados, se inició el proceso de tabulación y análisis. Al respecto, se realizó un análisis fundamentado en la técnica de la estadística descriptiva, la cual permite que los resultados obtenidos se presenten en forma ordenada y lógica, de tal manera que la variable refleje el peso específico de su magnitud. En tal sentido, se utilizó la distribución de frecuencias y porcentajes, reflejados en gráficos de barras, para lo cual se empleó el programa Excel, que permitió el análisis e interpretación de cada ítem.

7. Procedimiento de Investigación

La presente investigación se desarrolló a través del cumplimiento de una serie de etapas sucesivas, teniendo como objetivo Proponer el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica. Por lo tanto, entre los procedimientos cumplidos se señalan:

- Selección del tema.
- Aprobación del título.
- Formulación del problema.
- Elaboración de los objetivos: general y específicos.
- Justificación del problema
- Delimitación
- Compilación del Capítulo I para su revisión y aprobación.
- Desarrollo del marco teórico (implicó la revisión de la literatura existente en relación a la variable objeto de estudio y los antecedentes de la investigación).
- Operacionalización de la variable con sus dimensiones e indicadores, a partir de los cuales se elaboró el instrumento de recolección de datos.
- Elaboración del instrumento de recolección de datos.
- Determinación del tipo y diseño de la investigación.
- Selección de la población y muestra para aplicar el instrumento de recolección de datos.
- Construcción del formato de validación del instrumento para ser utilizado por el experto.
- Aplicación de una prueba piloto para determinar la confiabilidad del instrumento.

- Aplicación del instrumento final a la muestra seleccionada, recopilación y revisión de la información.
- Tabulación y análisis de los resultados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Entrega de la versión preliminar del trabajo para su aprobación.
- Presentación de la defensa preliminar del trabajo de grado.
- Realización de las correcciones finales pertinentes.
- Defensa.
- Entrega de la versión final del trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, que midió la variable Gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano, alcanzados a través de las respuestas que suministró el personal que conforman los Equipos de Gestión de la Asociación Venezolana de Educación Católica, la información recabada por el instrumento fue sistematizada y analizada mediante la aplicación de la estadística descriptiva. Al respecto Balestrini (2006), explica que la presentación y análisis de resultados “permite resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; describir la asociación que existe entre dos variables” (p.184).

Por otra parte, a través de la aplicación del instrumento a cuarenta (40) encuestados de la institución se midió la variable objeto de estudio. De igual manera, las frecuencias se establecieron con los criterios: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca; según la escala de valoración Likert. Así mismo, ha sido elaborado un cuadro estadístico que contiene las frecuencias y porcentajes simples que corresponden a éstas.

De este modo, en el análisis de los resultados se consideraron con preferencias en las categorías de más alto puntaje, el resumen de la información se registró en tablas de frecuencias simples y gráficos estadísticos de barra acorde a las dimensiones e indicadores de la variable en estudio. Con esto se quiere expresar que el análisis usado fue cuantitativo, expresados a través de porcentajes y codificados de manera numérica, los

cuales fueron vaciados en una matriz de datos para su análisis respectivo. Por consiguiente, la interpretación se realizó haciendo referencia a la información relevante proporcionada por el personal de la institución. Es por ello, que se realizó una descripción de los datos, explicando el significado de la información para la investigación y finalmente se relacionó, contrastando los datos con el sustento teórico que se utilizó en la investigación.

1. Estadística del Trabajo Especial de Grado

Tabla 5

Variable: Gestión del Conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano

Dimensión: Producción del Conocimiento

Indicadores	Siempre 5		Casi Siempre 4		Algunas Veces 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tecnologías	10	33,33	12	40	8	26,67	0	0	0	0
Creatividad	10	33,33	17	56,67	3	10	0	0	0	0
Formación	1	3,33	8	26,67	14	46,67	5	16,67	2	6,66
Promedio Dimensión: Producción del Conocimiento	21	23,33	37	41,11	25	27,78	5	5,56	2	2,22

Nota: La tabla presenta los indicadores relacionados con la dimensión de la variable

Producción del Conocimiento, en atención a los resultados de la prueba piloto.

Fuente: Elaboración propia

En relación con la dimensión Producción del Conocimiento, la cual fue abordada a través de los siguientes indicadores: tecnologías, creatividad y formación. Los resultados obtenidos demostraron que, en cuanto a esta dimensión, las opciones casi siempre, algunas veces y siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 41,11%, 27,78% y 23,33% respectivamente; mientras que un porcentaje menos representativo mostró preferencias por las opciones casi nunca y nunca, con un 5,56% y 2,22% respectivamente.

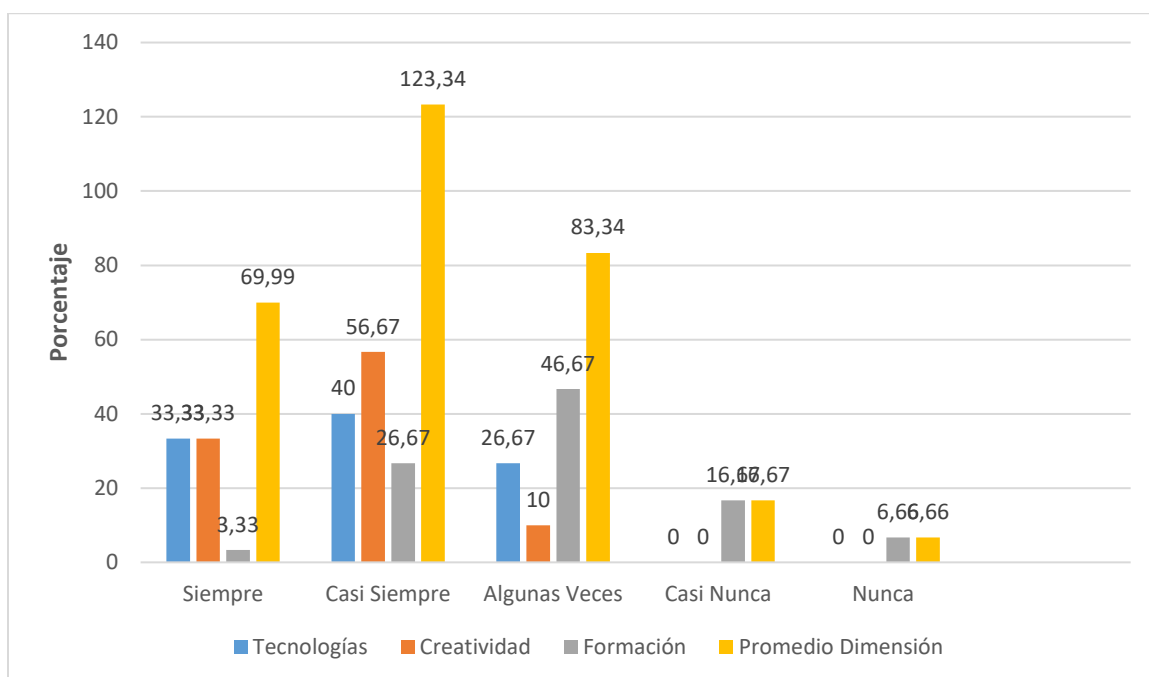
De acuerdo con el análisis de los autores Nonaka y Takeuchi (1995), la gestión del conocimiento sólo es posible en una organización si ésta es capaz de colocar como centro de toda la gestión a las personas que la integran. Pues son las personas las que, haciendo uso de los avances tecnológicos, la creatividad y la formación podrán generar el conocimiento; entendiendo que la creación es un proceso que tiene su origen en la experiencia individual que cada persona posee y que pone en común con el resto del equipo, generando de esta manera nuevos conocimientos.

De tal manera que la organización debe garantizar los espacios adecuados para que la producción del conocimiento pueda generarse con éxito entre los individuos que forman parte de ella y, a su vez, este proceso pueda permear toda la estructura organizativa, tal cual lo establecen los autores citados en la espiral del conocimiento organizacional. Precisamente estos espacios son los que permitirán el compartir dando paso a la creación de una red de conocimiento que necesariamente se verá apoyada en la tecnología como herramienta que garantiza la gestión y el aprendizaje significativo; pues como lo afirma Carla O'Dell (2000) la gestión del conocimiento no es tecnología, pero desafío a quien trate de llevarla a cabo sin ella. Y es que, en la actualidad, es imposible mirar cualquier proceso que se pueda gestar en cualquier tipo de organización que no esté

relacionado de forma directa con la informática y las TIC que juegan un papel relevante al momento de la interacción y el procesamiento de la información que sirve de base para la gestión del conocimiento, reconociendo que son las personas las únicas capaces de generar, transferir, actualizar, asimilar, internalizar y aplicar el conocimiento.

Gráfico N° 1

Dimensión: Producción del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Variable: Gestión del Conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano

Dimensión: Transferencia y Almacenamiento

Indicadores	Siempre 5		Casi Siempre 4		Algunas Veces 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Socialización	6	20	10	33,33	12	40	0	0	2	6,67
Externalización	2	6,67	10	33,33	18	60	0	0	0	0
Combinación	12	40	9	30	7	23,34	1	3,33	1	3,33
Internalización	0	0	15	50	10	33,33	5	16,67	0	0
Promedio Dimensión: Transferencia y Almacenamiento	20	16,67	44	36,67	47	39,16	6	5	3	2,5

Nota: La tabla presenta los indicadores relacionados con la dimensión de la variable Transferencia y Almacenamiento, en atención a los resultados de la prueba piloto.

Fuente: Elaboración propia

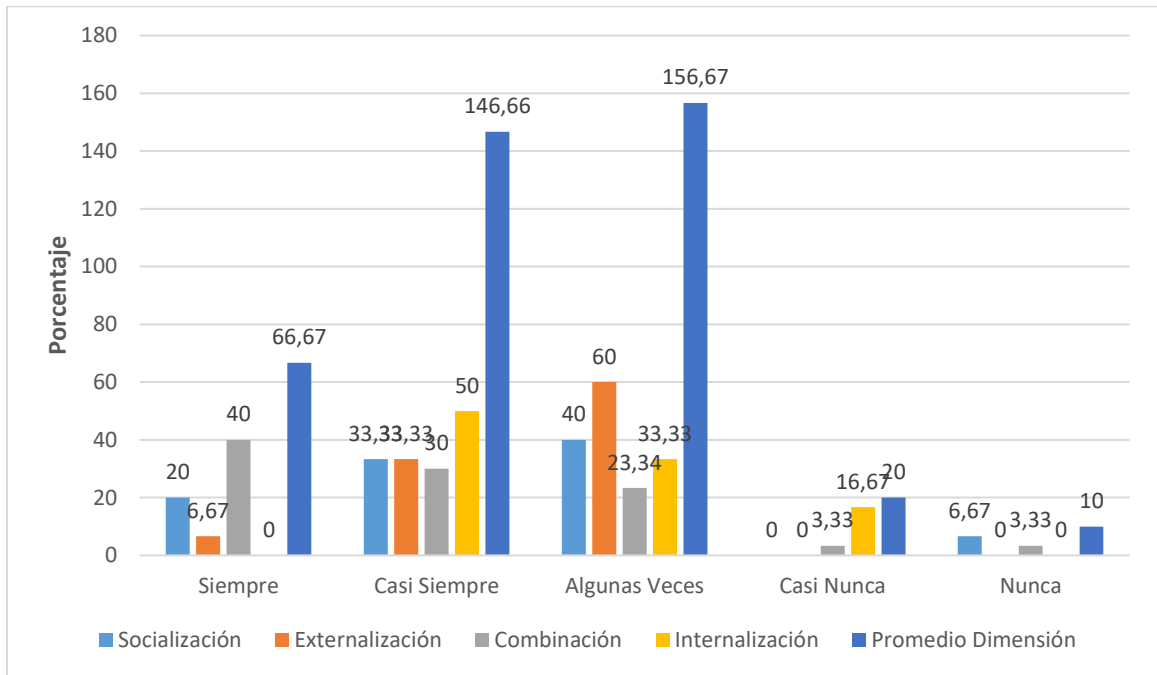
La dimensión Transferencia y Almacenamiento, fue analizada tomando como referencia los modos de conversión del conocimiento propuesto por los autores Nonaka y Takeuchi. Los resultados promedios obtenidos demostraron que, en cuanto a esta dimensión, las opciones algunas veces, casi siempre y siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 39,16%, 36,67% y 16,67% respectivamente; mientras que un porcentaje menos representativo mostró preferencias por las opciones casi nunca y nunca, con un 5% y 2,5% respectivamente.

El proceso de conversión del conocimiento, es abordado por Nonaka y Takeuchi (1995) desde cuatro formas de transformación que han llamado: socialización, externalización, combinación e internalización. La primera relacionada con la obtención del conocimiento tácito a través de la experiencia, creencias y tradiciones de la persona que se incorpora al colectivo organizacional. La segunda que busca estructurar el conocimiento tácito para transformarlo en conocimiento explícito o comprensible para los miembros de la organización. La tercera, en la cual se crea conocimiento explícito desde conocimiento explícito procedente de varias fuentes como reportes, e-mail, artículos, presentaciones, entre otros y, finalmente, la cuarta que es el proceso de absorber el conocimiento explícito para generar conocimiento tácito en las personas. Aquí se extiende el conocimiento propio de cada individuo por medio de la depuración del conocimiento organizacional explícito.

Con relación al postulado de los autores citados, se puede afirmar que, esta dimensión es fundamental para que cualquier organización pueda generar realmente una gestión del conocimiento que es capaz de transformar la cultura organizativa, proporcionándole valor agregado y por consecuencia, una mayor ventaja competitiva. Transformar y almacenar el conocimiento, implica poner en común desde la experiencia personal lo que se sabe, a fin de enriquecer los procesos, generando nuevo conocimiento que es asumido por todo el colectivo y almacenado por la organización para que esté disponible en el momento y lugar adecuado, facilitando la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Gráfico N° 2

Dimensión: Transferencia y Almacenamiento



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Variable: Gestión del Conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano

Dimensión: Aplicación del Conocimiento

Indicadores	Siempre 5		Casi Siempre 4		Algunas Veces 3		Casi Nunca 2		Nunca 1	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Cultura Organizacional	0	0	9	30	15	50	6	20	0	0
Estilo de Liderazgo	16	53,34	7	23,33	7	23,33	0	0	0	0
Aprendizaje en Equipo	0	0	15	50	10	33,34	4	13,33	1	3,33
Promedio Dimensión: Aplicación del Conocimiento	16	17,78	31	34,44	32	35,56	10	11,11	1	1,11

Nota: La tabla presenta los indicadores relacionados con la dimensión de la variable Aplicación del Conocimiento, en atención a los resultados de la prueba piloto.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la dimensión Aplicación del Conocimiento, fue abordado desde los siguientes indicadores: cultura organizacional, estilo de liderazgo y aprendizaje en equipo. Los resultados promedios obtenidos demostraron que, las opciones algunas veces, casi siempre y siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 35,56%, 34,44% y

17,78% respectivamente; mientras que un porcentaje menos representativo mostró preferencias por las opciones casi nunca y nunca, con un 11,11 y 1,11% respectivamente.

La gestión del conocimiento debe estimular la acción a través de la distribución del conocimiento donde sea necesario, de esta manera las personas hacen uso de este conocimiento que incide positivamente en la mejora de la memoria organizacional. Señala Patriotta (2004) que “explotar la conexión entre el conocimiento y la acción implica percibir y analizar cómo el conocimiento está inscrito, internalizado, codificado, distribuido y difuso en la estructura organizacional”. Aplicar el conocimiento implica para la organización fomentar una cultura de aprendizaje entre el talento humano que la conforma, garantizando los espacios adecuados y oportunos donde el personal sea capaz de generar conocimiento organizacional. Garvin (2000) plantea que “una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento”.

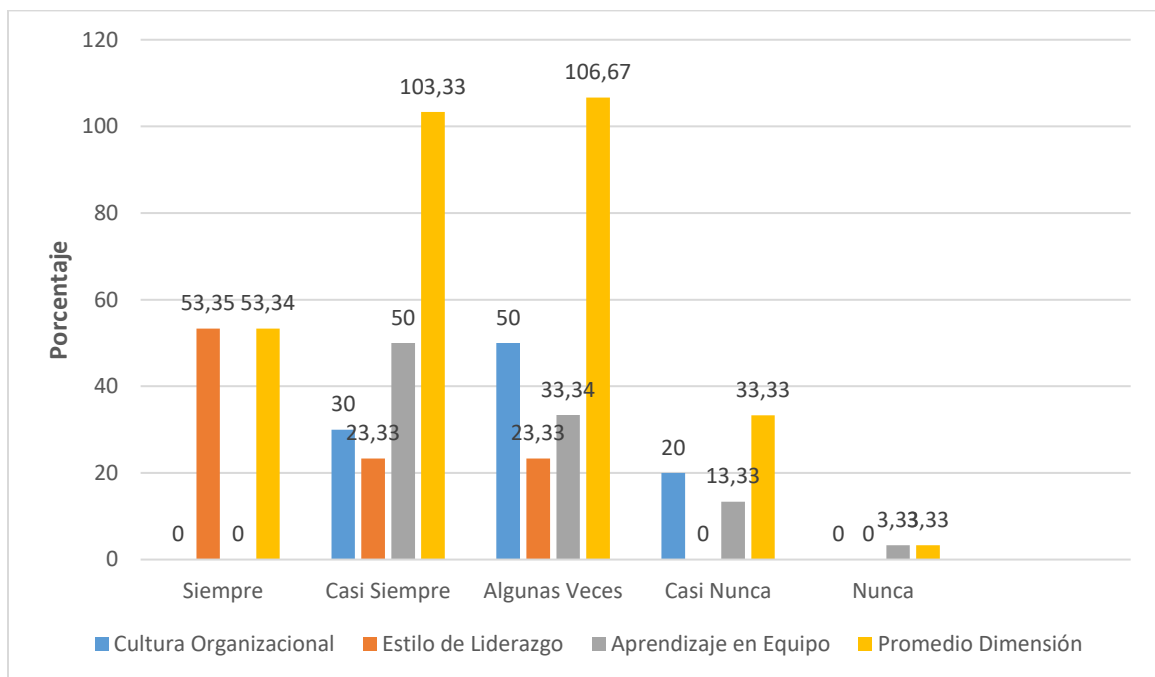
Todo este proceso de aplicación del conocimiento toca directamente la cultura organizacional, pues cuando se habla de ella nos estamos refiriendo a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización. La finalidad de la cultura organizacional es especificar el modo en el que se espera que los miembros que la integran interactúen entre ellos y con el exterior. Al respecto, según Méndez (2003) la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.

Finalmente, todo el proceso de gestión del conocimiento, implicará para cualquier organización grandes retos, pues implica para ellos apertura a los cambios, estilos de liderazgos basados en la participación y colaboración, además de contar con un sistema

cultural y un clima organizacional que permita que cada una de las dimensiones abordadas puedan ejecutarse con éxito a beneficio de la personal y de la organización. Desde los resultados promedios obtenidos, puede afirmarse que la visión de la población objeto de estudio con relación a la gestión del conocimiento se encuentra dentro de rangos aceptados que pueden ser fortalecidos para que se logre optimizar los procesos y los resultados puedan ser los esperados.

Gráfico N° 3

Dimensión: Aplicación del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

2. Análisis e interpretación de los resultados

A continuación, se presentan los gráficos de los datos tabulados y organizados para cada ítem agrupado a cada dimensión e indicador presentes en el cuestionario

aplicado a los Equipos de Gestión que conforman la Asociación Venezolana de Educación Católica.

Dimensión: Producción del Conocimiento

Indicador: Tecnologías

Ítems:

- 1.- Emplea estrategias para la práctica de Gestión del Conocimiento.
- 2.- Propicia la actualización en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
- 3.- Promueve el acceso, dominio, uso correcto de las NTIC que favorezcan el proceso de compartir información y conocimientos entre todos los trabajadores.

Tabla 8

Tecnologías

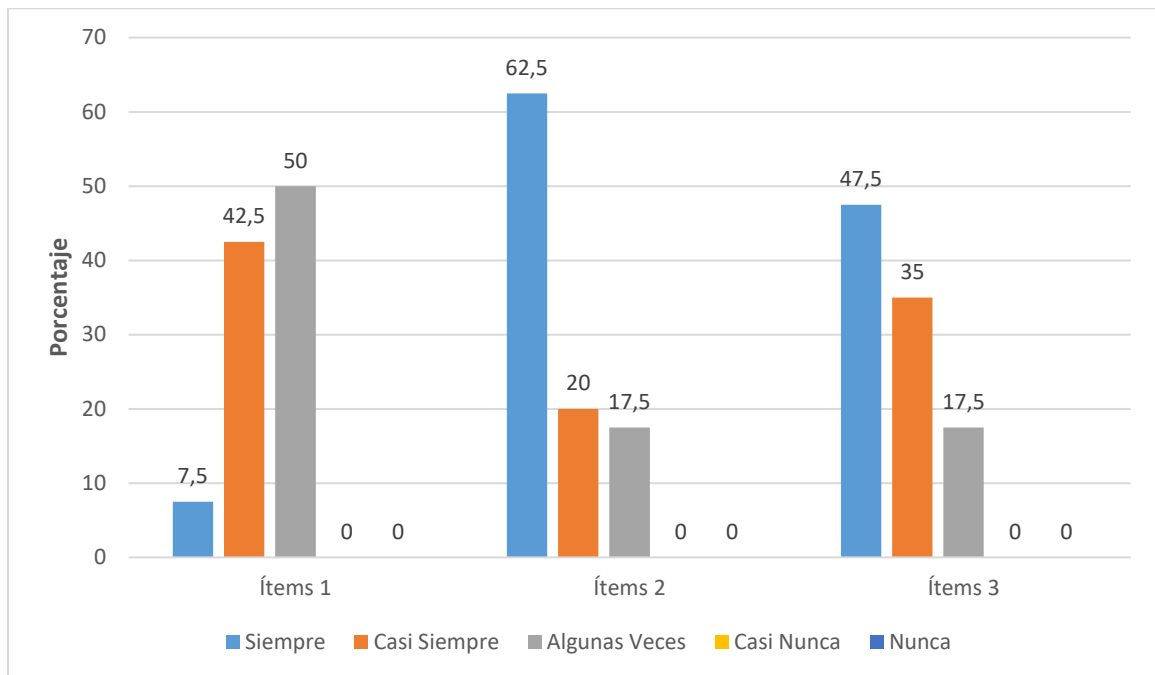
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	3	7,5	17	42,5	20	50	0	0	0	0	40	100
2	25	62,5	8	20	7	17,5	0	0	0	0	40	100
3	19	47,5	14	35	7	17,5	0	0	0	0	40	100

Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable Producción del Conocimiento, específicamente con el indicador Tecnologías.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4

Indicador: Tecnologías



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la dimensión Producción del Conocimiento, uno de los indicadores está referido al manejo de la tecnología como factor determinante en la creación de conocimiento para cualquier tipo de organización. Los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 1, en las opciones algunas veces y casi siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 50% y 42,5% respectivamente, expresando que la Asociación Venezolana de Educación Católica emplea estrategias para la práctica de gestión del conocimiento. Del mismo modo se observó que, un 7,5% de los encuestados afirma que la organización siempre emplea estrategias para la práctica de gestión del conocimiento constituyendo éste la frecuencia más baja. En tal sentido, se puede inferir

que el 50% de la población seleccionada en la muestra pone de manifiesto que la gestión del conocimiento dentro de la organización no se está implementando a grandes escalas, lo que representa un buen punto de partida para esta investigación que busca proponer la gestión del conocimiento como un factor fundamental para el fortalecimiento del talento humano en la institución ya referida.

En relación con el ítem 2 se observa que el 62,5% de los encuestados afirman que en la organización siempre se propicia la actualización en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, constituyendo las frecuencias más bajas las opciones casi siempre y algunas veces, las cuales reflejan resultados del 20% y 17,5% respectivamente. Estos resultados reflejan un punto positivo que puede convertirse en un elemento a favor para iniciar un proceso de gestión de conocimiento fortalecido en el uso y manejo de las tecnologías, como fuentes que permiten la creación de conocimiento.

Con respecto al ítems 3, las opciones siempre y casi siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 47,5% y 35% respectivamente, afirmando que en la Asociación se promueve el acceso, dominio, uso correcto de las NTIC que favorecen el proceso de compartir información y conocimientos entre todos los trabajadores; constituyendo el resultado más bajo a la opción algunas veces la cual obtuvo un 17,5% de preferencia por parte de la población objeto de estudio. Al igual que ítem anterior, los resultados obtenidos se encuentran dentro de un rango de aceptación que pueden considerarse positivos a la hora de crear conocimiento dentro de la organización.

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que una organización crea conocimiento a través de la conversión e interacción entre los conocimientos tácitos y explícitos. Hacen referencia a que es un proceso social que se da entre individuos y no se confina a una sola persona. Por otro lado, los autores citados manifiestan que la creación de conocimiento

organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia delante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. Esta visión pone de manifiesto la relevancia que tiene el espacio o el ambiente dentro de la organización para poder generar el proceso de producción y/o creación de la gestión del conocimiento organizacional.

No basta con que cada individuo posea en sí mismo el conocimiento de forma individual, sino que se hace necesario brindar como organización el espacio para que éste pueda ser compartido; de esta forma se crea la red del conocimiento que indiscutiblemente hace uso de la tecnología combinando las acciones previas y garantizando el aprendizaje significativo y reflexivo de la persona y del equipo como tal. La aparición de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones NTIC han facilitado el análisis, procesamiento, almacenamiento y distribución de la información y el conocimiento, sirviendo como agentes catalizadores en el impulso que ha tenido en los últimos años la gestión del conocimiento. Tanto ha sido su incidencia que Carla O'Dell (2000) plantea que: “la gestión del conocimiento no es tecnología, pero desafío a quien trate de llevarla a cabo sin ella”. Y es que no cabe duda que es imposible mirar cualquier proceso que se pueda gestar en cualquier tipo de organización que no esté relacionado de forma directa con la informática y las TIC que juegan un papel relevante al momento de la interacción y el procesamiento de la información que sirve de base para la gestión del conocimiento, reconociendo que son las personas las únicas capaces de generar, transferir, actualizar, asimilar, internalizar y aplicar el conocimiento.

De acuerdo a esta argumentación se tiene que los hallazgos evidencian que a nivel de la organización un 50% de población coinciden en que la AVEC sólo está generando

prácticas de gestión de conocimiento en algunos momentos, sin embargo, resulta positivo que dentro de la organización se fomente el uso y manejo de las TICS pues éstas representan un elemento importante que puede servir de base para la creación del conocimiento, fortaleciendo los procesos y por consiguiente, al talento humano que los ejecuta; para lo cual se requiere de un alto compromiso y de mucha creatividad para generar espacios que favorezcan el compartir las prácticas y conocimientos adquiridos producto de la vivencia diaria, aunado al acceso, dominio y uso correcto de las NTIC que favorezcan el proceso de compartir información y conocimientos entre todos los trabajadores. No cabe duda que gestionar conocimiento implica un gran desafío para la gerencia actual de cualquier tipo de organización, sobre todo en los contextos tan cambiantes del hoy, donde es tan necesario lograr resultados óptimos en términos de productividad, fomentando la capacidad de innovación y de desarrollo del talento humano; aprovechando el conocimiento y orientándola a la búsqueda de una organización más inteligente y, por ende, más competitiva.

Dimensión: Producción del Conocimiento

Indicador: Creatividad

Ítems:

- 4.- Permite la implementación de la creatividad al resolver problemas cotidianos.
- 5.- Genera espacios para compartir ideas, experiencias, conocimientos entre el personal.
- 6.- Promueve en el talento humano el uso de la creatividad en la práctica de sus funciones.

Tabla 9

Creatividad

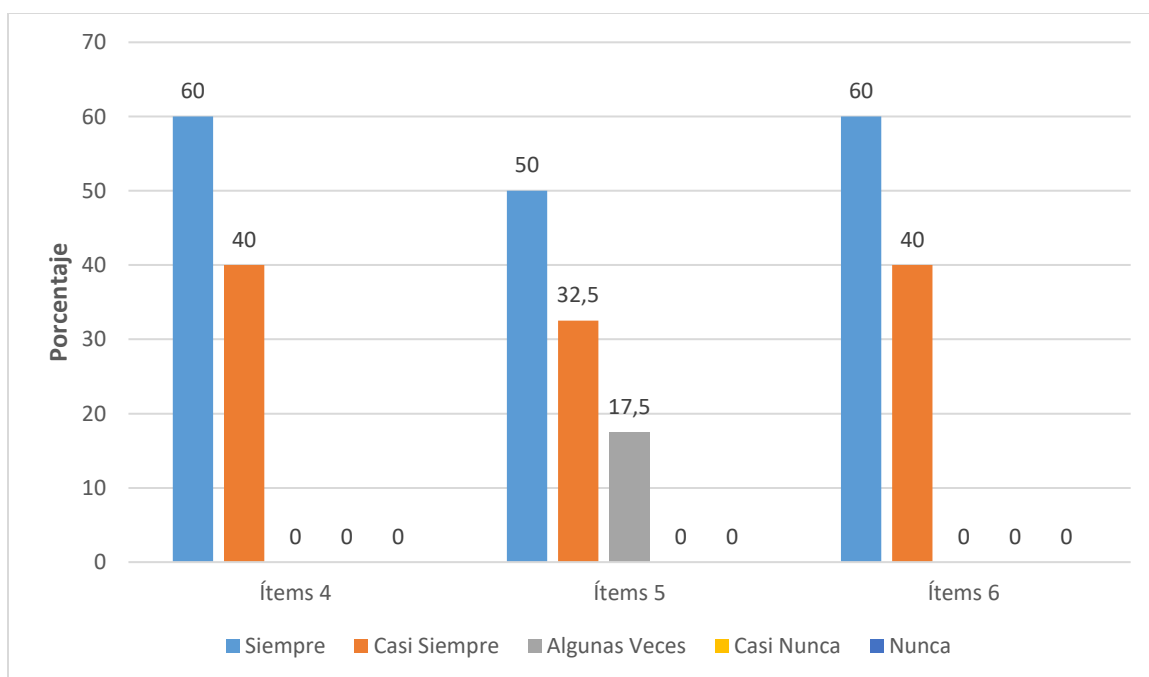
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	24	60	16	40	0	0	0	0	0	0	40	100
5	20	50	13	32,5	7	17,5	0	0	0	0	40	100
6	24	60	16	40	0	0	0	0	0	0	40	100

Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable Producción del Conocimiento, específicamente con el indicador Creatividad.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5

Indicador: Creatividad



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Otro de los indicadores que forman parte de la Producción del Conocimiento, es el referido a la creatividad y que está asociado con las prácticas de trabajo que lleva adelante el talento humano dentro de la organización. Los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 4, la frecuencia de preferencia más alta estuvo a cargo de la opción siempre con un 60% de los encuestados, mientras que el 40% restante afirmó que casi siempre la Asociación Venezolana de Educación Católica permite la implementación de la creatividad al resolver problemas cotidianos que puedan presentarse. En tal sentido, se puede inferir que los rangos obtenidos, ponen de manifiesto el parecer positivo en relación a este aspecto que es importante dentro de la gestión del conocimiento para cualquier organización.

En relación con el ítem 5, se observa que las opciones siempre y casi siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 50% y 32,5% respectivamente, lo que permitirá inferir que la Asociación Venezolana de Educación Católica genera espacios para compartir ideas, experiencias, conocimientos entre el personal; mientras que un 17,5% manifestó que sólo lo hace algunas veces. Estos resultados reflejan que la mayor parte de la población objeto de estudio perciben que dentro de la organización si se garantizan espacios donde el talento humano que la conforma puede fortalecer las prácticas de compartir experiencias, ideas y conocimiento, lo que resulta favorable para una gestión de conocimiento, pues en estos espacios, generalmente, se crean nuevos conocimientos a partir del compartir entre los trabajadores.

Con respecto al ítems 6, la frecuencia de preferencia más alta estuvo a cargo de la opción siempre con un 60% de los encuestados, mientras que el 40% restante afirmó que casi siempre la Asociación Venezolana de Educación Católica promueve en el talento

humano el uso de la creatividad en la práctica de sus funciones. Estos resultados son cónsonos con el ítem 4, lo que deja ver con claridad que el uso e implementación de la creatividad constituyen en elemento fundamental dentro de las prácticas de trabajo dentro de la organización.

En este sentido, Nonaka K. (1998), parte de la idea de que el conocimiento necesita un espacio específico de actuación, introduce el concepto “ba”, definido como un contexto compartido en donde el conocimiento se crea, se comparte y se utiliza. El “ba” puede ser físico (una oficina), virtual (una teleconferencia), mental (compartir experiencias, ideas o paradigmas), o una combinación de todos ellos. El autor afirma que el “ba” se mueve a lo largo de toda la espiral del conocimiento, además de acentuar la importancia que tiene el espacio o el ambiente dentro de la organización para que se pueda generar realmente un proceso de creación y producción de conocimiento donde la creatividad juega un papel fundamental.

El aporte de cada uno de los miembros de la organización es lo que permitirá que se produzca realmente una red de conocimientos que permea toda la vida de la organización, pues como indican el autor citado, la creación del conocimiento a nivel organizacional trasciende el nivel individual, pasando por todos los niveles que conforman la organización. En otras palabras, desde esta visión, son las personas que integran la organización quienes poseen el conocimiento, el cual articula el accionar de la organización y establece las bases para la memoria organizacional. En consecuencia, es vital que las organizaciones consideren que la estrategia del desarrollo del talento humano es central a la política del negocio, donde la creatividad se convierte en un proceso continuo de transformación organizacional, elemento que de acuerdo a los resultados obtenidos es muy positivo en la AVEC.

Dimensión: Producción del Conocimiento

Indicador: Formación

Ítems:

7.- Genera espacios para la formación del talento humano.

8.- Desarrolla programas de mejoramiento continuo para el personal.

9.- Promueve la formación sólo en algunos niveles de la organización.

Tabla 10

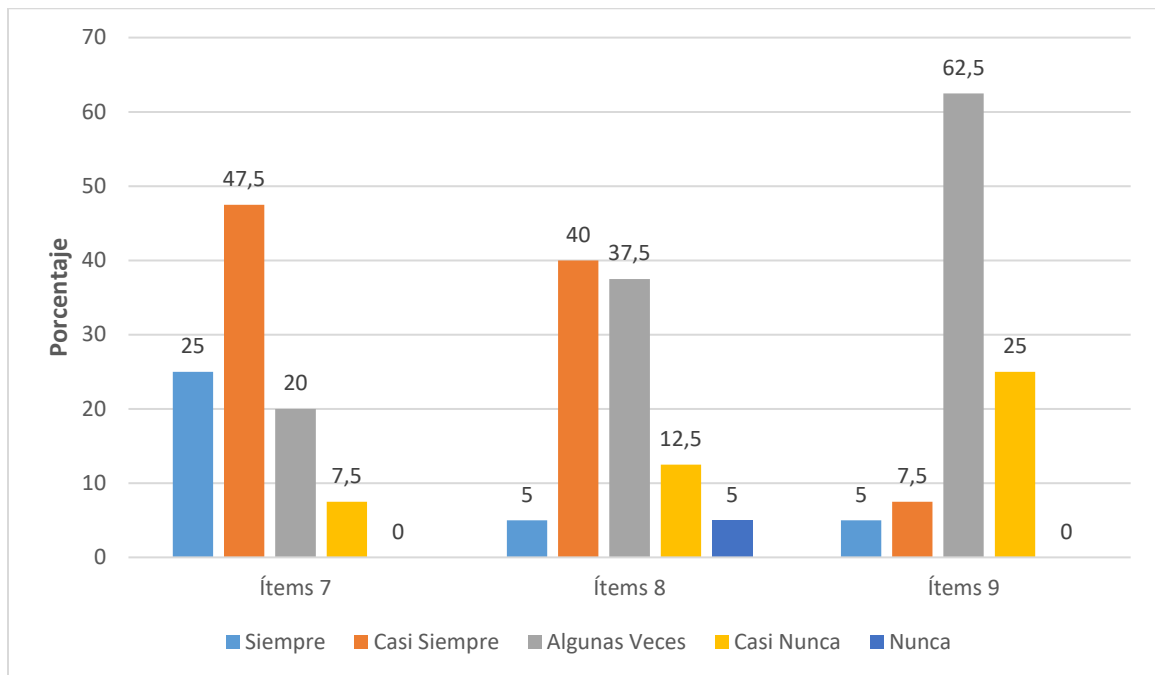
Formación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	10	25	19	47,5	8	20	3	7,5	0	0	40	100
8	2	5	16	40	15	37,5	5	12,5	2	5	40	100
9	2	5	3	7,5	25	62,5	10	25	0	0	40	100

Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable Producción del Conocimiento, específicamente con el indicador Formación.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6

Indicador: Formación

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Dentro de la dimensión Producción del Conocimiento, otro de los indicadores importantes es el referido a la formación tanto del trabajador como de aquella que pueda ser propiciada por la propia organización en aras de fortalecer las prácticas laborales. Los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 7, que las opciones casi siempre y siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 47,5% y 25% respectivamente, mientras que las frecuencias más bajas se obtuvieron en las opciones algunas veces y casi nunca, con el 20% y 7,5% respectivamente. Estos resultados arrojan que poco más del 80% de la población objeto de estudio manifiestan un rango aceptable

donde afirman que la AVEC si genera espacios para la formación del talento humano, lo cual es positivo en atención a la dimensión abordada.

En relación con el ítem 8, se observa que las opciones casi siempre y algunas veces arrojaron la preferencia de los encuestados con un 40% y 37,5% respectivamente, lo que permitiré inferir que la AVEC se encuentra en un nivel medio en cuanto al desarrollo de programas de mejoramiento continuo para el personal de acuerdo a la percepción que tienen los encuestados. Por otro lado, un 12,5% de la población manifestó que casi nunca se desarrollan programas de mejoramiento continuo, mientras que un 5% informó que siempre y nunca lo hacen. Como ya se ha mencionado, esta variación de respuestas que se genera en este ítem, permite, sin lugar a dudas, inferir que este aspecto debe fortalecerse en virtud de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta, a fin de garantizar que la gestión de conocimiento organizacional pueda convertirse en una fortaleza para el talento humano y, por ende, para la Asociación.

Con respecto al ítems 9, la frecuencia de preferencia más alta estuvo a cargo de la opción algunas veces con un 62,5% de los encuestados, mientras que el 25%, 7,5% y 5% restante afirmó que casi nunca, casi siempre y siempre la Asociación Venezolana de Educación Católica promueve la formación sólo en algunos niveles de la organización. Estos resultados muestran lo importante que es fortalecer este indicador para que se pueda garantizar una gestión de conocimiento adecuada, pues la percepción del personal que conformó la muestra ve este aspecto no tan favorable.

De acuerdo con el análisis de los autores Nonaka y Takeuchi (1995), no existirá a nivel organizacional una gestión del conocimiento, si ésta no es capaz de colocar como centro de la gestión a las personas que la conforman. La raíz donde se crea o produce el conocimiento se encuentra en la experiencia individual que cada persona posee y que es capaz de poner en común con el resto del equipo, generando desde su realidad nuevas formas de concebir los acontecimientos. Precisamente aquí es donde toma relevancia la formación como un proceso fundamental que permea toda la acción organizativa, no se trata de fortalecerla en una parte de los integrantes, se trata de promover en todos los niveles de la organización espacios para la formación continua, que, a largo plazo, generará beneficios positivos para toda la organización. La formación es un elemento importante que siempre tendrá incidencia en la producción y creación del conocimiento dentro de las organizaciones y constituye una fuente de ventaja competitiva, sobre todo en el mundo actual, donde los cambios se dan tan rápidos que debemos estar preparados para hacer frente a los mismos.

Dimensión: Transferencia y Almacenamiento

Indicador: Socialización

Ítems:

10.- Estimula al personal para que socialice sus vivencias en un espacio de reconocimiento, tolerancia, aceptación.

11.- Propicia reuniones para discutir lecciones aprendidas, compartir experiencias que se registran en la memoria del personal.

12.- La socialización de experiencias compartidas por el talento humano son registradas.

Tabla 11

Socialización

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	17	42,5	23	57,5	0	0	0	0	0	0	40	100
11	3	7,5	17	42,5	19	47,5	0	0	1	2,5	40	100
12	5	12,5	19	47,5	16	40	0	0	0	0	40	100

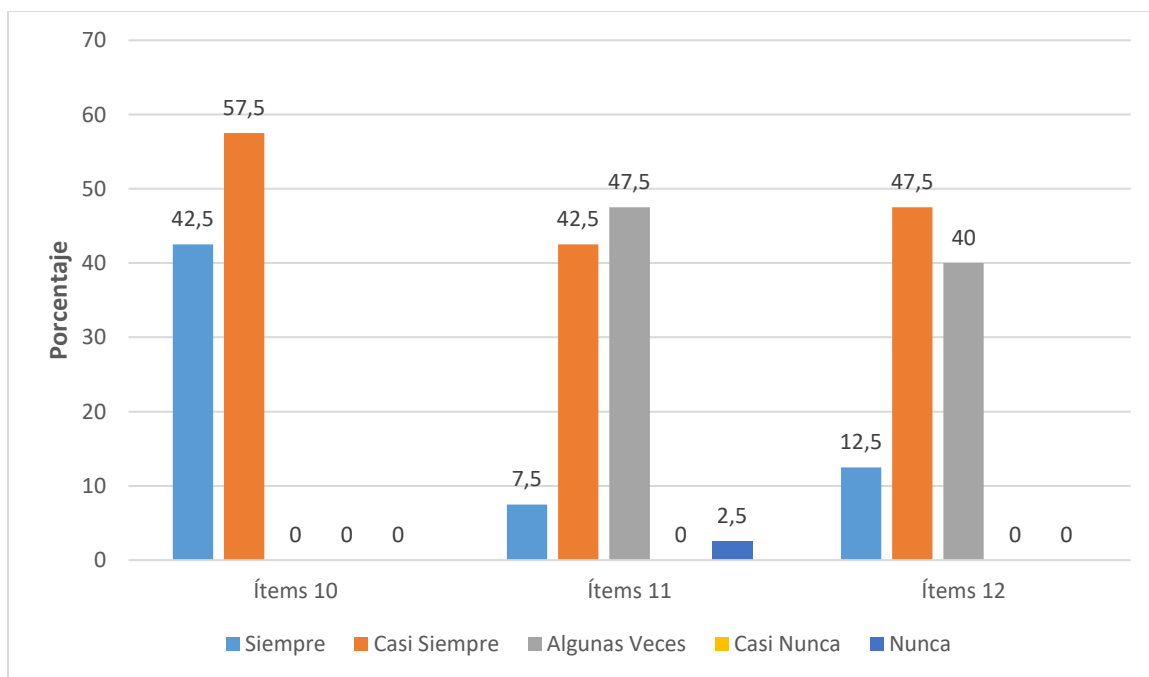
Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable

Transferencia y Almacenamiento, específicamente con el indicador Socialización.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7

Indicador: Socialización



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la gestión del conocimiento, no basta con crear las condiciones dentro de las organizaciones para crear o producir el mismo, es necesario que éste se transfiera y se comparta con otros, para que genere el efecto positivo que se espera cuando se trata de gestionar conocimiento organizacional. Esta visión del conocimiento permitirá fortalecer la cultura de la organización que se va enriqueciendo con cada experiencia individual de conocimiento tácito que es compartida y convertida en conocimiento explícito y que es almacenada hacia lo interno de la organización haciendo uso de la tecnología, documentos, entre otros.

En la dimensión Transferencia y Almacenamiento, uno de los indicadores vitales en el proceso de conversión del conocimiento, es el relacionado con la Socialización. En este punto, los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 10, que las opciones casi siempre y siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 57,5% y 42,5% respectivamente. Estos resultados arrojan que la totalidad de la población en estudio afirma que en la AVEC se estimula al personal para que socialice sus vivencias en un espacio de reconocimiento, tolerancia y aceptación, lo cual resulta muy positivo en atención a la dimensión abordada.

En relación con el ítem 11, el cual hace referencia a si la AVEC propicia reuniones para discutir lecciones aprendidas, compartir experiencias que se registran en la memoria del personal, se observa que las opciones algunas veces y casi siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 47,5% y 42,5% respectivamente, mientras que un 7,5% respondió que siempre y un 2,5% que nunca. Esta variación de respuestas que se genera en este ítem, permite, sin lugar a dudas, inferir que este aspecto está situado en un rango aceptable y que puede verse fortalecido permitiendo que el talento humano pueda

consolidar el proceso de socialización, a fin de garantizar que la gestión de conocimiento organizacional pueda llevarse a cabo con bases sólidas.

En atención al ítem 12, los resultados obtenidos muestran que las frecuencias de preferencias por parte de los encuestados estuvieron en las opciones casi siempre y algunas veces con un 47,5% y 40% respectivamente, mientras que el 12,5% restante afirmó que siempre; lo que permite inferir que en la Asociación Venezolana de Educación Católica la socialización de experiencias compartidas por el talento humano es registradas dentro de un rango promedio aceptable. promueve la formación sólo en algunos niveles de la organización.

Al respecto, Nonaka y Tekeuchi (1995) en su abordaje relacionado con el proceso de transformación del conocimiento, definen la Socialización, como el proceso de obtener conocimiento tácito mediante la experiencia, las creencias, las tradiciones, los tutoriales, entre otros. Es un modo de incorporar nuevo conocimiento al soporte colectivo organizacional y que se transfiere básicamente al compartir vivencias, en un espacio de reconocimiento, tolerancia y aceptación. Está relacionada con teorías de procesos grupales y cultura organizacional. Se le denomina conocimiento armonizado.

Bajo esta visión de los autores contrastadas con el sentir de la población estudiada, se puede afirmar que, en general, la AVEC si está propiciando dentro del personal, espacios que garantizan el proceso de socialización como primer eslabón para la conversión del conocimiento organizacional, permitiendo así la transformación y el almacenamiento del conocimiento.

Dimensión: Transferencia y Almacenamiento

Indicador: Externalización

Ítems:

13.- Permite la externalización, intercambio de conocimientos entre el personal de los diferentes departamentos.

14.- Emplea procesos de sistematización en la transferencia de conocimientos entre el personal.

15.- Promueve la conceptualización del conocimiento individual para transformarlo en conocimiento colectivo comprensible para sus miembros.

Tabla 12

Externalización

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	3	7,5	17	42,5	20	50	0	0	0	0	40	100
14	11	27,5	14	35	15	37,5	0	0	0	0	40	100
15	11	27,5	12	30	16	40	1	2,5	0	0	40	100

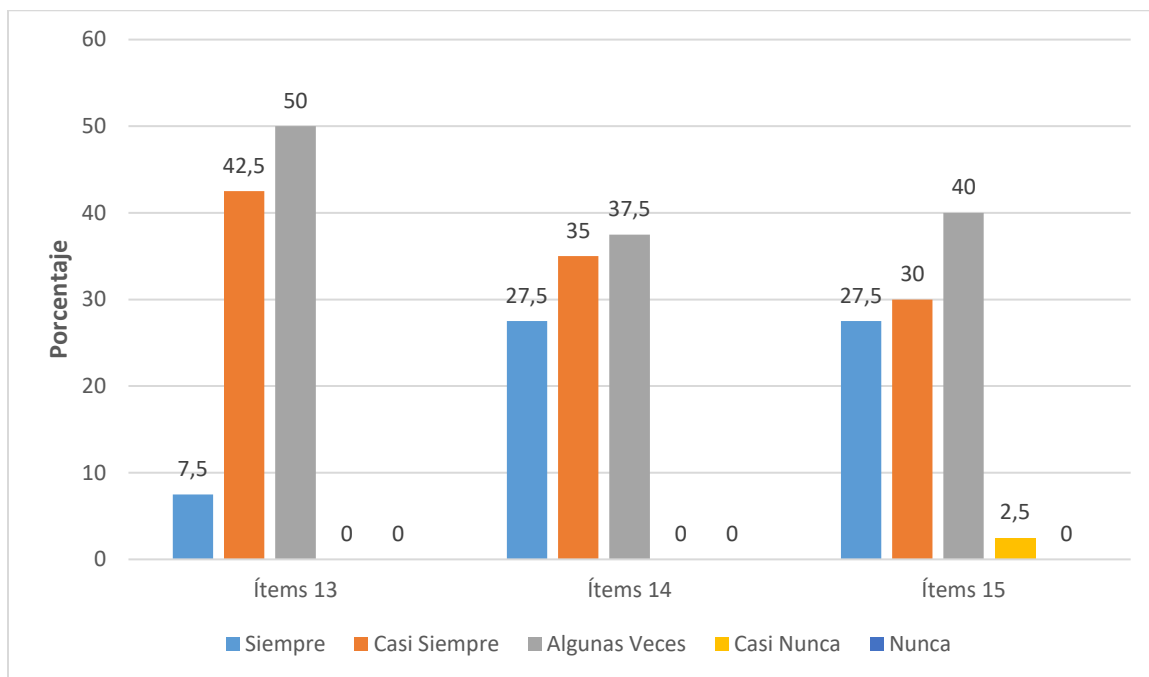
Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable

Transferencia y Almacenamiento, específicamente con el indicador Externalización.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

Indicador: Externalización



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la dimensión Transferencia y Almacenamiento, otro de los indicadores vitales en el proceso de conversión del conocimiento, es el relacionado con la Externalización. En este punto, los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 13, que las opciones algunas veces y casi siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 50% y 42,5% respectivamente; mientras que un 7,5% afirman que siempre. Estos resultados permiten inferir que hacia lo interno de la organización que está siendo estudiada, existe un margen aceptable donde la AVEC permite entre el personal de los diferentes departamentos que la conforman el proceso de externalización e intercambio de conocimiento.

En relación con el ítem 14, el cual está referido al empleo de procesos de sistematización en la transferencia de conocimiento entre el personal, se observa que las variaciones se encuentran dentro de rangos aceptados, puesto que las opciones algunas veces, casi siempre y siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 37,5%, 35% y 27,5% respectivamente. Este elemento es fundamental para que la dimensión estudiada pueda generar el efecto de transformación del conocimiento tácito a explícito comprensible para todos los miembros que integran la organización.

En atención al ítem 15, los resultados obtenidos muestran que las frecuencias de preferencias por parte de los encuestados estuvieron en las opciones algunas veces, casi siempre y siempre con un 40%, 30% y 27,5% respectivamente, mientras que el 2,5% restante afirmó que casi nunca; lo que permite inferir que en la Asociación Venezolana de Educación Católica se encuentra en un rango de aceptación en relación a la conceptualización del conocimiento individual para transformarlo en conocimiento colectivo comprensible para sus miembros.

Al respecto, Nonaka y Takeuchi (1995) en su abordaje relacionado con el proceso de transformación del conocimiento, definen la Externalización como la actividad esencial en la creación del conocimiento y se concibe como el proceso por el cual se busca estructurar el conocimiento tácito para transformarlo en conocimiento explícito o comprensible para los miembros de la organización. Esto se realiza mediante el uso de diversos medios como metáforas, analogías, conceptualizaciones, entre otros. Se le denomina conocimiento conceptual.

La visión de los autores contrastada con el parecer de la población estudiada, permite afirmar que, en la AVEC el proceso de externalización se está empleando dentro de unos márgenes aceptables, pudiendo ser un elemento que pudiera afianzarse a fin de

lograr mejores resultados fortaleciendo en el talento humano la transformación y el almacenamiento del conocimiento pasando del conocimiento individual, al conocimiento colectivo.

Dimensión: Transferencia y Almacenamiento

Indicador: Combinación

Ítems:

16.- Emplea documentos, publicaciones, presentaciones que sirven como referencia para el trabajo.

17.- Promueve el diseño de formatos para registrar, almacenar el conocimiento adquirido que sirva para procesos posteriores.

18.- Elabora manuales de procedimientos que sirven de apoyo en la ejecución las actividades desarrolladas por el talento humano.

Tabla 13

Combinación

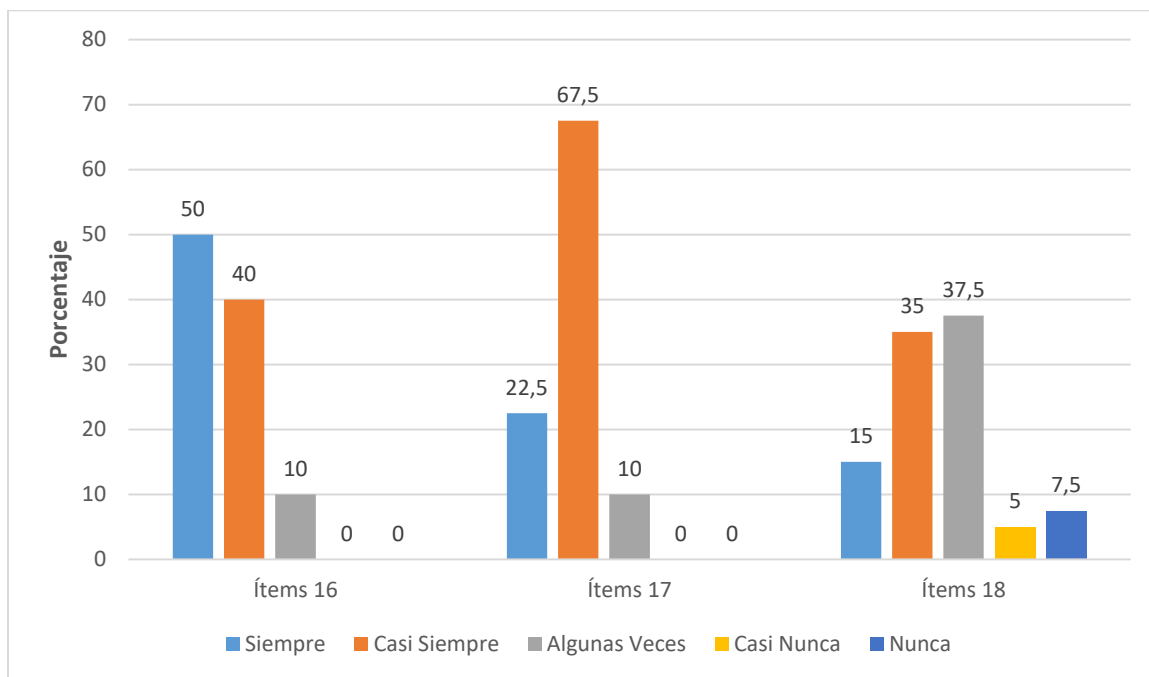
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	20	50	16	40	4	10	0	0	0	0	40	100
17	9	22,5	27	67,5	4	10	0	0	0	0	40	100
18	6	15	14	35	15	37,5	2	5	3	7,5	40	100

Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable

Transferencia y Almacenamiento, específicamente con el indicador Combinación.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9

Indicador: *Combinación*

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

La Combinación es otro de los indicadores que permiten medir la dimensión Transferencia y Almacenamiento cuando se gestiona el conocimiento dentro de una organización. En este punto, los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 16, referido al empleo de documentos, publicaciones, presentaciones que sirven como referencia para el trabajo, las opciones siempre y casi siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 50% y 40% respectivamente; mientras que un 10% afirman que algunas veces. Siendo esta percepción muy positiva para la organización, en cuanto que el poder contar con recursos que pueden servir de referencia para que el talento humano

haga uso de ellos en la práctica de sus funciones es fundamental cuando se trata de crear conocimiento explícito desde varias fuentes ya existentes.

En relación con el ítem 17, se observa que la preferencia de los encuestados estuvo afianzada en la opción casi siempre con un 67,5% lo cual es muy positivo, mientras que un 22,5% y un 10% respondieron que siempre y algunas veces respectivamente. Por lo que se puede afirmar que la Asociación Venezolana de Educación Católica promueve el diseño de formatos para registrar y almacenar el conocimiento adquirido que sirve para procesos posteriores, constituyendo un elemento de relevancia que garantiza el proceso de combinación que forma parte de la dimensión estudiada.

En atención al ítem 18, referido a la elaboración de manuales de procedimientos que sirven de apoyo en la ejecución de las actividades desarrolladas por el talento humano, los resultados obtenidos muestran que las frecuencias de preferencias por parte de los encuestados estuvieron en las opciones algunas veces, casi siempre y siempre con un 37,5%, 35% y 15% respectivamente, mientras que el 7,5% y 5% restante afirmó que nunca y casi nunca. Estas variaciones presentes en este indicador permiten inferir que es un aspecto que puede consolidarse en aras de lograr un mejor desarrollo de los procesos que se llevan adelante dentro de la dinámica de trabajo del personal que integra la organización.

En relación a este indicador, Nonaka y Tekeuchi (1995) en su abordaje sobre la gestión del conocimiento y el proceso de transformación del mismo, definen la Combinación como el proceso por el cual se crea conocimiento explícito desde conocimiento explícito procedente de varias fuentes como reportes, e-mail, artículos, presentaciones, entre otros. Dado que este se encuentra formalizado, puede categorizarse, compararse y clasificarse en almacenes de datos. Se le denomina conocimiento sistémico.

En atención a la definición realizada por los autores citados, se puede concluir que en la AVEC el indicador referido al proceso de combinación se encuentra consolidado en más de un 80% lo que representa un porcentaje alto con incidencia positiva en los procesos que se llevan adelante dentro de la Asociación, pues el poder contar con documentos, publicaciones y diseños de formatos que sirven de referencia para que el talento humano pueda ejecutar sus funciones, es fundamental para la creación de nuevo conocimiento producto de conocimiento explícito ya adquirido por la organización.

Dimensión: Transferencia y Almacenamiento

Indicador: Internalización

Ítems:

19.- Promueve en el personal la internalización de procesos organizacionales exitosos a fin de ser referencia para cada uno en el desarrollo de sus funciones.

20.- Propicia actividades laborales en las cuales los empleados de mayor antigüedad pueden realizar la transferencia de conocimientos a los nuevos ingresos.

21.- Emplea procesos para que el talento humano internalice las experiencias organizacionales a fin de dar apertura en la adopción de nuevas políticas.

Tabla 14

Internalización

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	0	0	19	47,5	21	52,5	0	0	0	0	40	100
20	3	7,5	24	60	9	22,5	4	10	0	0	40	100
21	2	5	9	22,5	20	50	9	22,5	0	0	40	100

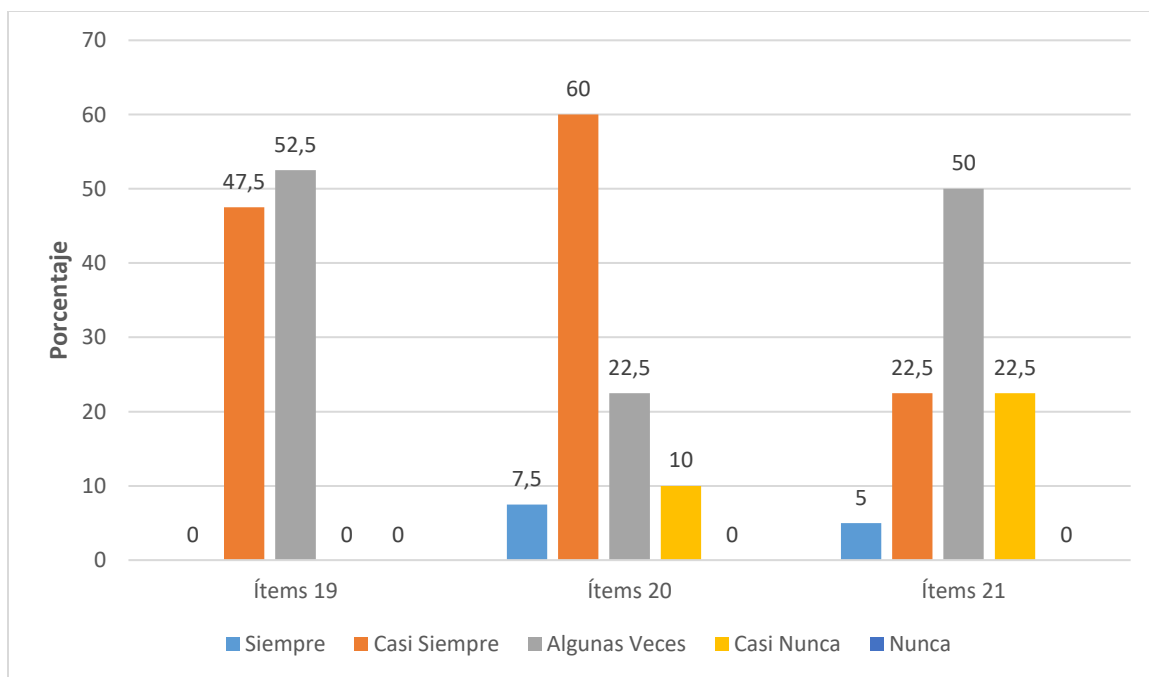
Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable

Transferencia y Almacenamiento, específicamente con el indicador Internalización.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10

Indicador: Internalización



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

El último indicador que permite medir la dimensión Transferencia y Almacenamiento es el relacionado con la interiorización. En este punto, los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 19, las opciones algunas veces y casi siempre arrojaron la preferencia de los encuestados con un 52,5% y 47,5% respectivamente. Siendo esta percepción muy positiva para la organización, ya que el personal percibe que la AVEC promueve la internalización de procesos organizacionales exitosos a fin de servir de referencia para cada uno de ellos en el desarrollo de sus funciones.

Con respecto al ítem 20, se observa que la preferencia de los encuestados estuvo afianzada en la opción casi siempre y algunas veces con un 60% y 22,5% respectivamente, mientras que un 10% y un 7,5% respondieron que casi nunca y siempre. En tal sentido, los resultados obtenidos, permiten afirmar que la organización presenta un rango aceptable en relación con este indicador, por lo que se afirma que dentro de las prácticas laborales se propicia la transferencia de conocimientos entre los empleados de mayor antigüedad con los nuevos ingresos, lo que resulta muy positivo, sobre todo para los que se van incorporando a la dinámica de trabajo de la AVEC.

En atención al ítem 21, referido al empleo de procesos para que el talento humano internalice las experiencias organizaciones por parte de la Asociación a fin de dar apertura en la adopción de nuevas políticas, los resultados obtenidos muestran variaciones en las frecuencias de preferencias por parte de los encuestados, de los cuales se obtuvo los siguientes resultados 50% en la opción algunas veces, 22,5% en las opciones casi siempre y casi nunca, 5% en la opción siempre. Estas variaciones presentes

en este indicador permiten inferir que es un aspecto que está en proceso de consolidación a nivel de la organización.

En relación con este indicador, Nonaka y Takeuchi (1995) en su abordaje sobre la gestión del conocimiento y el proceso de transformación del mismo, definen la Internalización como el proceso de absorber el conocimiento explícito para generar conocimiento tácito en las personas. Aquí se extiende el conocimiento propio de cada individuo por medio de la depuración del conocimiento organizacional explícito. En esta fase las personas internalizan de forma clara y precisa los conocimientos que les enseñan otras personas con base en conocimiento ya estructurado y objetivo. Esta forma de conversión del conocimiento generará el conocimiento operacional, el cual se aprecia en la administración de proyectos, uso de innovaciones, en la adopción de nuevas políticas, entre otros.

Finalmente, en atención a la definición realizada por los autores citados, se puede concluir que en la AVEC el indicador referido al proceso de internalización es un proceso que puede fortalecerse en virtud de lograr que el talento humano pueda interiorizar y convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito para su uso dentro de las labores de la organización, completando de forma exitosa el ciclo que permite en los procesos que se ejecutan la conversión de los conocimientos tácitos en explícitos y viceversa.

Dimensión: Aplicación del Conocimiento

Indicador: Cultura Organizacional

Ítems:

22.- Desarrolla estrategias de gestión del conocimiento dentro de la cultura organizacional.

23.- Promueve dentro de la cultura organizacional un sistema de valores que fomenta el compartir conocimientos entre sus miembros.

24.- Dentro de la cultura organizacional se promueve alianzas estratégicas para adquirir conocimientos que permiten mejorar las prácticas laborales.

Tabla 15

Cultura Organizacional

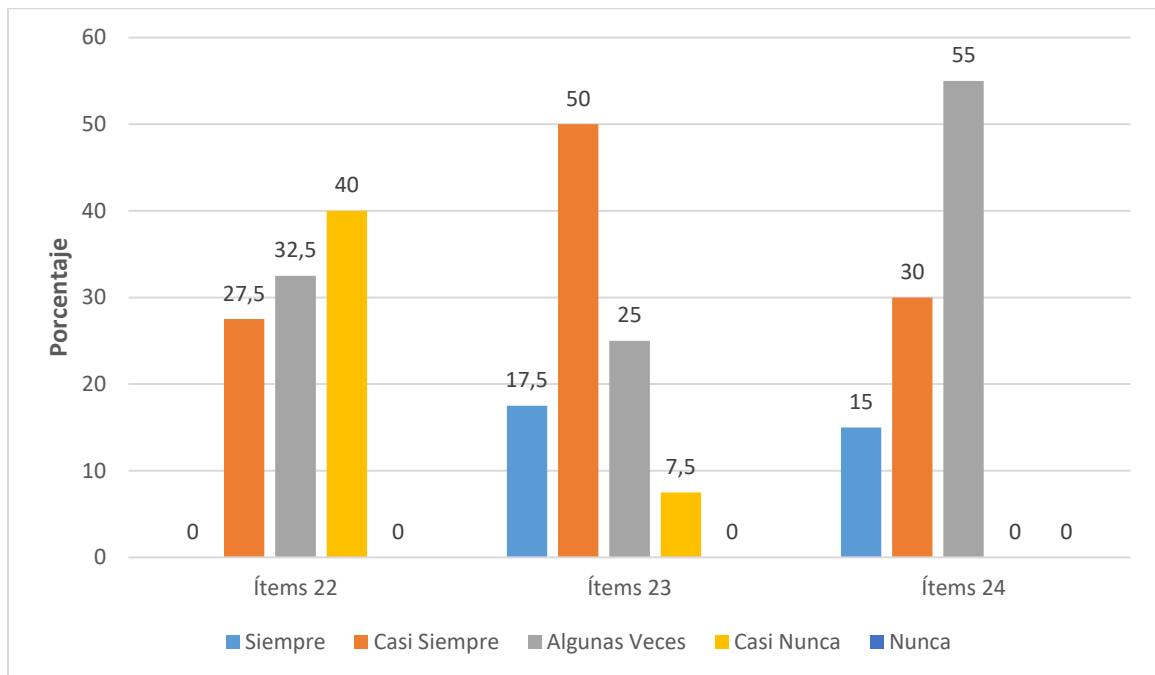
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22	0	0	11	27,5	13	32,5	16	40	0	0	40	100
23	7	17,5	20	50	10	25	3	7,5	0	0	40	100
24	6	15	12	30	22	55	0	0	0	0	40	100

Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable Aplicación del Conocimiento, específicamente con el indicador Cultura Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11

Indicador: Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

La última dimensión que aborda la variable objeto de estudio, es la referida a la Aplicación del Conocimiento, siendo uno de sus indicadores la Cultura Organizacional. En este punto, los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 22, la opción casi nunca arrojó la preferencia de los encuestados con un 40%, mientras que el 60% restante estuvo distribuido en las opciones algunas veces y casi siempre con un 32,5% y 27,5% respectivamente. Los resultados obtenidos hacen notar que dentro de la dinámica de la Asociación casi nunca se desarrollan estrategias de gestión del conocimiento dentro de la cultura organizacional.

Con respecto al ítem 23, se observa que la preferencia de los encuestados estuvo afianzada en la opción casi siempre con un 50%, seguido de las opciones algunas veces y siempre, las cuales presentan una frecuencia del 25% y 17,5% y finalmente la opción casi nunca con un 7,5%. En tal sentido, los resultados obtenidos, permiten afirmar que más del 50% de la población objeto de estudio percibe dentro de la cultura organizacional de la Asociación la promoción de un sistema de valores que fomenta el compartir conocimientos entre sus miembros. Aspecto que resulta positivo y que puede fortalecer la propuesta de una gestión de conocimiento dentro de las prácticas laborales que ejecuta el talento humano que conforma la AVEC.

En atención al ítem 24, referido a si la AVEC promueve dentro de su cultura organizacional alianzas estratégicas para adquirir conocimientos que permiten mejorar las prácticas laborales, se obtuvo los siguientes resultados 55% en la opción algunas veces, 30% en la opción casi siempre y 15% en la opción siempre. Estas variaciones presentes en este indicador permiten inferir que es un aspecto que se encuentra dentro de un rango aceptable y que se puede ir consolidando en aras de garantizar mejoras en los procesos, pero, sobre todo, en el desempeño del talento humano, si permiten que éste desarrolle competencias que fortalezcan la acción educativa de la Asociación.

Cuando se habla de cultura organizacional nos referimos a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización. Al respecto, según Méndez (2003) la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el

líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.

En atención al postulado del autor citado, es fundamental para que se pueda fortalecer hacia lo interno de la organización estrategias que permitan la gestión del conocimiento en un nivel más sólido y consciente. Si bien es cierto que la AVEC promueve entre su personal un sistema de valores que permea toda la cultura organizacional, es importante que todo su personal asuma y consolide responsablemente dentro de su rol estos elementos necesarios que pueden llevar a la Asociación a un nivel más competitivo de cara a los cambios constantes a los cuales se ve expuesta. Si se fortalece dentro de la cultura organizacional las prácticas de una buena gestión del conocimiento, seguramente el talento humano se verá también beneficiado de las bondades de éste.

Dimensión: Aplicación del Conocimiento

Indicador: Estilo de Liderazgo

Ítems:

25.- Promueve el liderazgo colaborativo en el logro de los objetivos organizacionales.

26.- Propicia en el talento humano las prácticas del trabajo en equipo.

27.- Genera procesos de liderazgo que permitan el desarrollo de las habilidades del talento humano.

Tabla 16

Estilo de Liderazgo

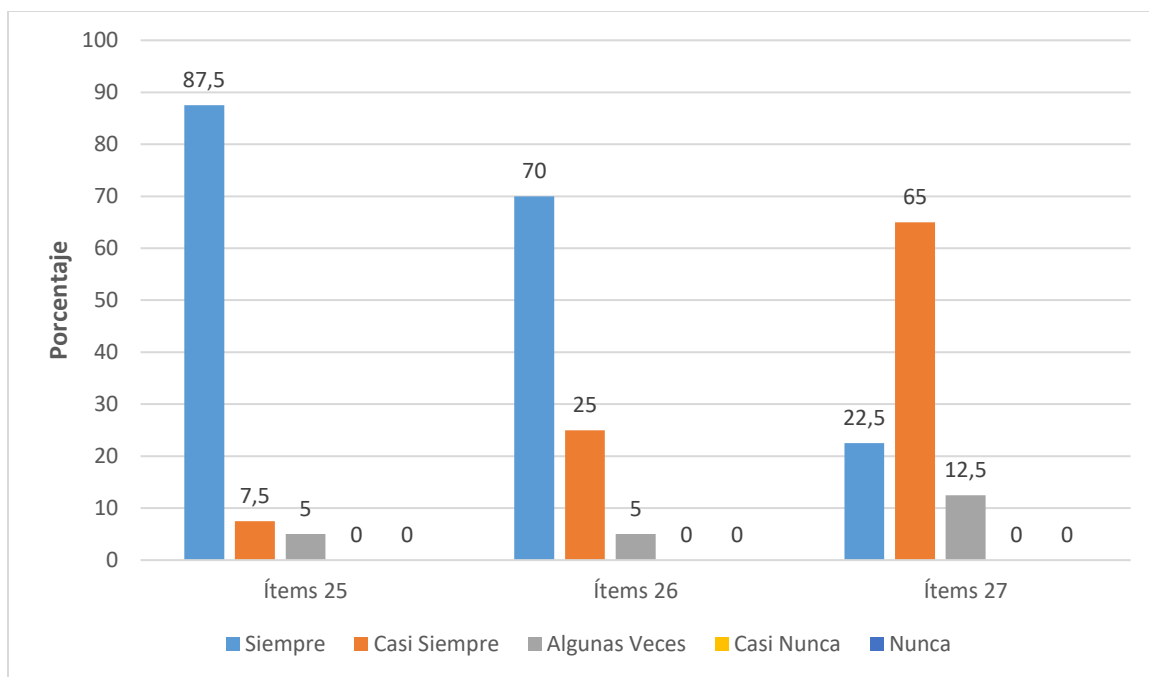
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25	35	87,5	3	7,5	2	5	0	0	0	0	40	100
26	28	70	10	25	2	5	0	0	0	0	40	100
27	9	22,5	26	65	5	12,5	0	0	0	0	40	100

Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable Aplicación del Conocimiento, específicamente con el indicador Estilo de Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

Indicador: Estilo de Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

El estilo de liderazgo es otro de los indicadores que permiten medir la dimensión referida a la Aplicación del Conocimiento. En este punto, los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 25, la opción siempre arrojó la preferencia de los encuestados con un 87,5%, mientras que el 7,5% y 5% restante estuvo distribuido entre las opciones casi siempre y algunas respectivamente. Los resultados obtenidos hacen notar que la percepción del talento humano en relación a la práctica del liderazgo colaborativo es muy positiva, esto es muy importante porque el reconocimiento entre el personal de la organización que es capaz de unir esfuerzo para alcanzar los objetivos, poniendo en común sus talentos y habilidades permitirá que la gestión del conocimiento fluya en beneficio de ellos mismos y de la organización.

Con respecto al ítem 26, se observa que la preferencia de los encuestados estuvo afianzada en la opción siempre con un 70%, seguido de las opciones siempre y algunas veces, las cuales presentan una frecuencia del 25% y 5% respectivamente. De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia claramente que dentro de la Asociación Venezolana de Educación Católica se promueve en gran escala las prácticas del trabajo en equipo entre el personal que conforman los equipos de gestión de las Seccionales y de la Sede Central, aspecto éste relevante y que, sin duda, es vital en cualquier organización que decida establecer un sistema de gestión de conocimiento que fortalezca al talento humano que hace vida dentro de ellas.

En atención al ítem 27, referido a si la AVEC genera procesos de liderazgo que permitan el desarrollo de las habilidades del talento humano, la preferencia de los encuestados con un 65% se obtuvo en la opción casi siempre, seguida de las opciones siempre y algunas veces con un 22,5% y 12,5% respectivamente. Por lo que se puede

concluir que en relación a este indicador los procesos que se han generado a nivel de estilo de liderazgo se encuentran bastante consolidados y el personal lo reconoce como un elemento positivo dentro de la dinámica de trabajo de la Asociación.

Tal como lo indican las bases teóricas de esta investigación, aplicar el conocimiento implica para la organización fomentar una cultura de aprendizaje y de trabajo colaborativo entre el talento humano que la conforma, pues como señalan Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento es creado sólo por individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Y en atención, a esta visión se puede inferir que a nivel de la Asociación Venezolana de Educación Católica es un indicador que está consolidado y que es garantía para que se pueda llevar adelante un buen sistema de gestión de conocimiento. La práctica del liderazgo compartido y del trabajo en equipo son elementos fundamentales y necesarios para que se pueda crear, transferir, almacenar y aplicar el conocimiento. Equipos de gestión que logren fortalecer a este nivel, podrán siempre tomar las mejores decisiones en beneficio de la organización de las cual forman parte.

Dimensión: Aplicación del Conocimiento

Indicador: Aprendizaje en Equipo

Ítems:

28.- Brinda espacios para el aprendizaje continuo en las prácticas laborales.

29.- Desarrolla jornadas que garantizan la consolidación de equipos orientados al aprendizaje.

30.- Promueve el aprendizaje como fuente de ventaja competitiva en los equipos de gestión de las Seccionales.

Tabla 17

Aprendizaje en Equipo

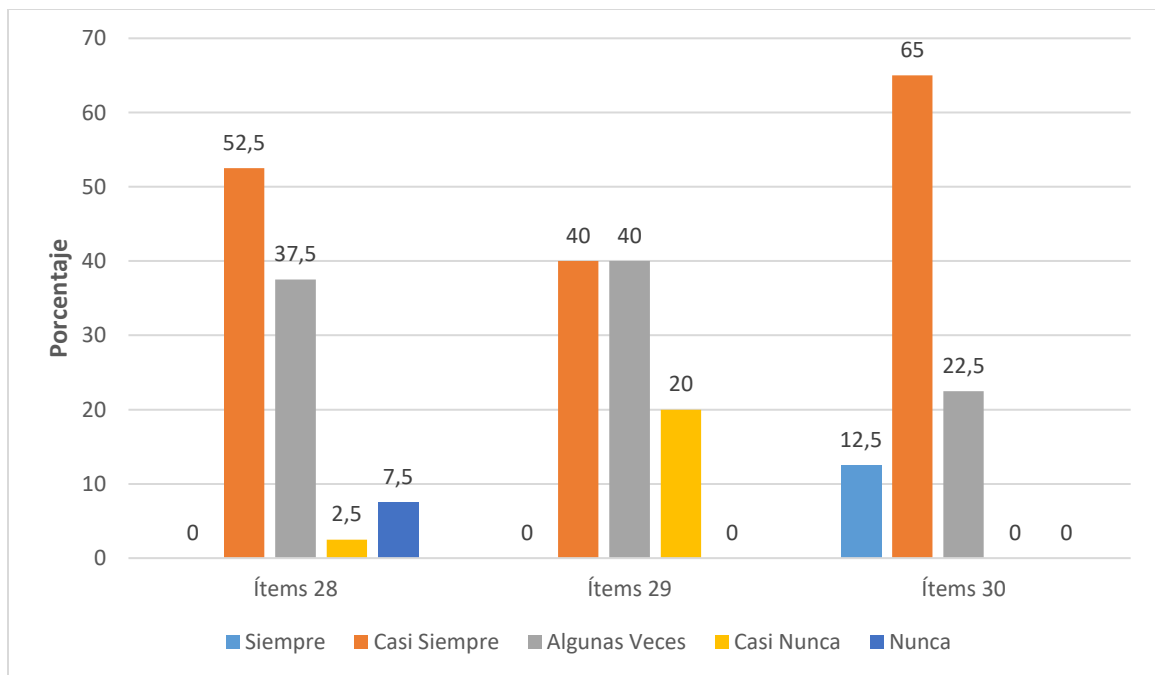
Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
28	0	0	21	52,5	15	37,5	1	2,5	3	7,5	40	100
29	0	0	16	40	16	40	8	20	0	0	40	100
30	5	12,5	26	65	9	22,5	0	0	0	0	40	100

Nota: La tabla presenta los ítems relacionados con la dimensión de la variable Aplicación del Conocimiento, específicamente con el indicador Aprendizaje en Equipo.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

Indicador: Aprendizaje en Equipo



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Finalmente, el aprendizaje en equipo constituye el último indicador que permiten medir la dimensión de la Aplicación del Conocimiento. En este punto, los resultados obtenidos demostraron que en cuanto al ítem N° 28, las opciones casi siempre y algunas veces alcanzaron la preferencia de los encuestados con un 52,5% y 37,5% respectivamente, mientras que el 7,5% y 2,5% restante estuvo distribuido entre las opciones nunca y casi nunca. Las variaciones presentes en este indicador permiten afirmar que dentro de la AVEC se está brindando espacios para el aprendizaje continuo en las prácticas laborales, pues la percepción que tiene la población objeto de estudio se encuentra dentro de rangos que pueden considerarse positivos, pero que pueden también fortalecerse en el tiempo.

Con respecto al ítem 29, se observa que la preferencia de los encuestados estuvo afianzada en las opciones casi siempre y algunas veces con un 40% cada una; el 20% restante respondió que casi nunca. De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa en relación a este aspecto que la Asociación Venezolana de Educación Católica está desarrollando jornadas que garantizan la consolidación de equipos orientados al aprendizaje. Este aspecto es muy importante porque la gestión del conocimiento implica para la organización estar en un constante movimiento, no sólo en la práctica de las funciones que ejerce el talento humano, sino que por sí misma la gestión del conocimiento implica transformación constante, pues sólo esto permitirá que el conocimiento tácito se convierta en explícito y que a su vez éste pueda convertirse en conocimiento organizacional disponible para todo el personal.

Finalmente, al ítem 30, referido a la promoción del aprendizaje como fuente de ventaja competitiva en los equipos de gestión de las Seccionales, muestra una preferencia

de un 65% de la población que manifiesta que casi siempre se promueve este indicador entre los equipos de gestión; mientras que un 22,5% y un 12,5% manifestaron que algunas veces y siempre. Por lo que se puede concluir que aun con las variaciones que se presentan en la gráfica, se puede inferir como positivo esta práctica dentro de la dinámica de trabajo de la Asociación.

En este sentido, Álvarez (2002) plantea que “el aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible”. En la literatura referida a la gestión del conocimiento, la mayoría de sus autores coinciden en que el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos, en sus modelos proponen un modelo integrado de aprendizaje organizativo donde el individuo tiene una posición importante y donde los modelos mentales, divididos en rutinas y marcos, tienen también una importancia fundamental. No se debe perder de vista que los modelos mentales pueden ser individuales y organizativos, a este último también se les denominan modelos mentales compartidos. En este nivel, la acción organizativa precisamente, es fruto de la acción individual y de los modelos mentales organizativos, los cuales están a su vez íntimamente relacionados con los individuos, que son los que determinan el aprendizaje individual.

Se puede concluir entonces, que desde la AVEC se están generando procesos que apuntan a la necesidad de crear condiciones y mecanismos que garantizan la construcción de equipos orientados al aprendizaje. Los cuales se ven fortalecidos desde un modelo o estilo de liderazgo que es más participativo y colaborativo, donde las acciones que puedan generarse entre departamento y unidades producto del aprendizaje, facilita la construcción de metas y fortalece el sentido de responsabilidad compartida.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Fase I:

Diagnóstico o Análisis Situacional

Con base a los análisis generados a partir de la investigación realizada y la aplicación del instrumento empleado, se observa que la Asociación Venezolana de Educación Católica está generando procesos que están vinculados a la gestión del conocimiento, donde se fomenta en el talento humano la actualización en las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, además propicia espacios para que el personal pueda compartir sus experiencias y a partir de ello resolver problemas que puedan presentarse en el ejercicio de sus funciones. Sin embargo, no existe un modelo de gestión del conocimiento que esté claramente definido y que permita una adecuada producción, transferencia o almacenamiento con mayor incidencia al momento de su aplicación a nivel de todos los procesos que se llevan adelante en la organización, constituyendo así un factor estratégico que garantice el fortalecimiento del talento humano.

Fase II:

Presentación de la Propuesta

Título: Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.

Justificación

En la actualidad para que una organización pueda lograr una ventaja competitiva requiere un alto grado de innovación que le permita generar valor y que sea sostenible en el tiempo, para lo cual será fundamental el uso adecuado de la tecnología y una aplicación significativa del conocimiento, teniendo como elemento estratégico el aprendizaje organizacional. El desarrollo de la gestión del conocimiento cada vez es más creciente y las diferentes visiones entorno al tema han generado una serie de perspectivas, actividades, roles y desarrollos de modelos que permitan generar capacidades en las organizaciones para potencializar el conocimiento como un factor clave generador de ventaja competitiva adaptado a las particularidades y características de cada organización.

En este sentido, contar con un modelo de gestión del conocimiento en la Asociación Venezolana de Educación Católica, basado en los componentes característicos de este tipo de organizaciones va a permitir, de manera flexible, implementar la gestión del conocimiento partiendo de la realidad como punto de origen para desarrollar estrategias ajustadas a sus necesidades que tendrán incidencia en la toma de decisiones y en la ejecución de los procesos que como Asociación llevan adelante.

La implementación de un modelo de gestión del conocimiento permitirá integrar el aprendizaje individual, el colectivo y el organizacional con el compromiso de la gerencia y un personal altamente capacitado para lograr generar, usar y difundir el conocimiento a fin de garantizar la mejora continua, coadyuvando de esta manera la innovación, generación de valor y ventajas competitivas sostenibles.

Objetivos General:

Fortalecer las capacidades y habilidades del talento humano para la aplicabilidad del conocimiento organizacional de cara a hacer frente a los cambios a los cuales está expuesta la Asociación Venezolana de Educación Católica en el mundo competitivo de hoy.

Específicos

- Determinar los conocimientos que requiere y con los que cuenta la Asociación para poder cristalizar su acción educativa.

- Propiciar espacios para la formación del talento humano que permita el desarrollo de habilidades en atención a las necesidades reales de la Asociación.

Fundamentación Teórica

Un modelo de gestión permite que el conocimiento se cree, se almacene y se utilice en beneficio de las organizaciones. En atención a esta premisa se tomará como modelo de aplicación para la Asociación Venezolana de Educación Católica el propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995).

En este modelo la creación del conocimiento se da a través de la transformación de conocimiento tácito y explícito. En el modelo de estos autores, el conocimiento se crea realmente cuando estos tipos de conocimiento se convierten entre sí y de uno a otro, a través de los niveles organizacionales, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito grupal, organizacional e ínter organizacional, creándose una espiral de

conocimiento que produce la innovación no sólo en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas. La conversión del conocimiento se da en cuatro formas: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito).

Por otro lado, el modelo permite visualizar el conocimiento tanto individual como colectivo y su gestión con una proyección hacia la empresa, el aprendizaje tanto formal como de persona a persona, el conocimiento explícitamente documentado como tácito y proveniente tanto de los integrantes de la organización como de su entorno. Para los autores citados, la gestión de conocimiento abarca los siguientes procesos: creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación en todos los procesos de la organización.

El modelo enfatiza que crear conocimiento no es crear información, sino procesarla, hacerla útil para la organización, fusionarla con ideas subjetivas e intuiciones de los individuos que pertenecen a la organización y hacerlas disponibles a todos. Los autores visualizan a la empresa como un organismo vivo (no una máquina) capaz de desarrollarse, pero a través de la evolución del conocimiento que se genera por parte de todos sus integrantes enfocado en los procesos humanos.

Fase III:

Estructura de la Propuesta

El modelo de gestión del conocimiento propuesto, se estructuró en dos fases; una general y otra operativa.

En cuanto a la fase general, para implementar el modelo de gestión del conocimiento la AVEC deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. En primer lugar, deberá realizar un análisis profundo de todos los procesos que se ejecutan en el servicio que presta a la sociedad venezolana; mirar de cerca cada departamento y unidad de servicio que forman parte de su estructura organizativa, a fin de poder determinar los conocimientos que requiere y con los que cuenta para poder cristalizar su acción educativa.
2. Una vez determinado el conocimiento, deberá almacenarlo en el repositorio. Este requerimiento es vital, en el repositorio del conocimiento están almacenadas las experiencias pasadas permitiendo el aprendizaje e impidiendo que los mismos errores ocurran nuevamente; además, almacena un conglomerado de conocimientos colectivos e información permitiendo que la organización los utilice siempre que sea necesario, garantizando también la transferencia de los mismos.
3. Finalmente, la Asociación deberá mantenerse atenta a los cambios que constantemente afectan el servicio que presta, a fin de estar abierta y en disposición para adquirir nuevos conocimientos, actualizando así su repositorio; permitiendo al talento humano ser generador de conocimiento y experiencias, que al ser compartidas fortalecen la gestión educativa de la AVEC.

En cuanto a la fase operativa de la propuesta se proponen seis subfases, donde se procesa el conocimiento desde su generación hasta su uso y transformación, teniendo como componentes transversales el uso de tecnologías, la cultura organizacional, la comunicación y el talento humano que labora en cada unidad de ser servicio que conforma la Asociación. El modelo de gestión de conocimiento que se propone debe permear toda la acción educativa y cada uno de los procesos que se deriven de cada departamento.

Descripción de la Propuesta

La propuesta va dirigida a los equipos de gestión que conforman las Seccionales y al personal que presta sus servicios en las unidades de la Sede Central. A continuación, se presenta las fases del modelo de gestión del conocimiento propuesto por los autores Nonaka y Takeuchi (1995), así como también algunas herramientas y estrategias que permitirán la aplicación del modelo.

PROCESOS DEL MODELO

Creación o captación: en esta parte del proceso se establecen los mecanismos idóneos para la recepción del conocimiento de persona a persona, a través de la observación, imitación y entrenamiento. Las personas crean el conocimiento y la organización establece el ambiente apropiado para que esto ocurra.

Estructuración: aquí se clasifica y define el conocimiento como justificado, verdadero y creíble. Los nuevos conceptos creados por los individuos o equipos de trabajo se incorporan a los procedimientos para compartirse.

Transformación: en esta fase se convierte el conocimiento estructurado en algo tangible o concreto, ya sea en un prototipo de producto, sistema o modelo.

Transferencia: implica distribuir el conocimiento que ha sido creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización.

Almacenamiento: el conocimiento que ha sido creado y transferido debe estar disponible para ser utilizado, por lo que esta parte del proceso, permite incorporarlo a un medio físico perteneciente a la organización.

Incorporación: esta última fase del proceso implica que el conocimiento almacenado forme parte activa de la organización, incorporándose como un elemento estratégico y como un activo apreciable.

HERRAMIENTAS A IMPLEMENTAR

Se propicia un ambiente que permite la creación y captación del conocimiento a través de las **comunidades de aprendizaje interno**. Esta herramienta permite el compartir experiencias entre los empleados y visualiza oportunidades de innovación. En algunos casos de forma presencial y en otros por medio de la aplicación comunidades de aprendizaje de Google.

Fruto de la reflexión y las revisiones constantes que se realizan hacia lo interno de la organización, se sistematizan las experiencias esto permite dar estructura al conocimiento que se crea y que le da resignificación a los procesos que se ejecutan. Una herramienta que puede fortalecer esta parte del proceso es la **After action review** que permite analizar lo que pasó, por qué pasó y cómo se puede mejorar.

La AVEC es una organización que presta un servicio en la educación del país, sus prácticas siempre buscan garantizar procesos de calidad en este ámbito, a partir de la experiencia se crean nuevas formas de hacer el trabajo y ejecutar los procesos, que se materializan en **documentos impresos y digitales** que constituyen referentes a la hora de realizar el trabajo, los **mapas de conocimiento** son herramientas que fortalecen esta parte del proceso.

Actualmente, el conocimiento es transferido tanto a lo interno como a lo externo de la organización a través de plataformas digitales que permiten que se les de continuidad a los procesos. **La página web de la AVEC, moddle, correo institucional, canal de YouTube**, son herramientas que permiten que este proceso se lleve con éxito.

El conocimiento se encuentra almacenado en **Manuales, documentos, Convenios Informa**, los cuales se encuentran a disposición del personal interno y en algunos casos para los destinatarios del servicio en la **Página Web y la intranet de la AVEC** y en físico en los lugares de repositorio destinados para dichos fines.

El conocimiento almacenado siempre está disponible para que sirva de consulta frente a situaciones que se presentan. Algunos de ellos permean toda la acción educativa y los procesos, sobre todo aquellos que tienen que ver con la Supervisión, Acompañamiento y Formación que son de uso constante.

Viabilidad de la Propuesta

En cuanto a su factibilidad, desde el punto de vista educativo que es la esencia de la organización objeto de estudio, el modelo permitirá identificar el conocimiento previo con el que se cuenta a nivel individual que puede ser transformado en conocimiento colectivo y que posteriormente, formará parte de la cultura organizacional y de los procesos que se ejecutan.

Desde el punto de vista administrativo, contar con un modelo de gestión del conocimiento, permitirá fortalecer la estructura más allá de lo económico está el hecho de poder fortalecer con el modelo las habilidades y capacidades del talento humano que conforma la Asociación a través de la formación y de espacios que permitan el crecimiento individual y en equipo, donde el aprendizaje colaborativo será determinante para la ejecución de los procedimientos administrativos, pedagógicos y pastorales.

Finalmente, desde el punto de vista de la sustentabilidad, se propone que el tiempo de permanencia del modelo se corresponda con el período de gobierno de la Directiva Nacional de la AVEC, el cual es equivalente a 3 años, y que sea sometido a evaluación anualmente de tal manera que se pueda realizar los correctivos necesarios que permitan la ejecución del modelo.

En cuanto a los recursos, el talento humano constituye el principal factor para poder establecer el modelo de gestión de conocimiento apoyados en las herramientas tecnológicas que permitirán que el modelo se cristalice. Adicional, la Asociación deberá invertir en capacitación y formación del personal en aras de garantizar que el modelo propuesto pueda generar los resultados deseados en el período de tiempo establecido para su aplicación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión del conocimiento está directamente asociada al talento humano que conforma una organización y su desempeño laboral, ya que éste fomenta en ellos actitudes positivas de cara a la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, elementos de gran importancia para el aprendizaje y la cultura organizacional. En este sentido, la gestión del conocimiento debe ser una actividad planeada y sistematizada que permita la identificación, generación y transferencia de los conocimientos nuevos y los existentes. Por lo que, después de haber realizado la investigación, habiendo analizado los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos mediante un instrumento tipo encuesta, aplicado a la muestra seleccionada, se concluye que:

Con respecto al primer objetivo específico, el cual buscaba diagnosticar el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica. Se puede afirmar que a nivel de la organización se generan procesos que están vinculados a la gestión del conocimiento y a las dimensiones que formaron parte del estudio de la variable. Se observa que se fomenta en el personal la actualización en las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, propiciando espacios para que el personal pueda compartir sus experiencias, permitiendo la implementación de la creatividad en la práctica de las funciones del personal y al resolver problemas cotidianos. La percepción de la formación por parte de la muestra refleja un porcentaje que se considera dentro de un rango aceptable, sin embargo, constituye en aspecto que puede ser fortalecido por la relevancia que tiene, ya que la formación es un proceso fundamental e importante que

siempre tendrá incidencia en la producción y creación del conocimiento en cualquier organización y que será determinante para establecer una ventaja competitiva en un contexto donde los cambios se dan de forma acelerada y se debe estar preparados para hacer frente a ellos.

Con relación a la dimensión transferencia y almacenamiento, la cual estuvo sustentada en el postulado de los autores Nonaka y Takeuchi, se puede afirmar que, en general, la AVEC está propiciando espacios que garantizan el proceso de socialización como primer eslabón para la conversión del conocimiento organizacional, permitiendo así la transformación y el almacenamiento del conocimiento. No obstante, el proceso de externalización que se está empleando, de acuerdo con el nivel de aceptación por parte de la muestra, pudiera afianzarse a fin de lograr mejores resultados fortaleciendo en el talento humano la transferencia y el almacenamiento del conocimiento, pasando del conocimiento individual al conocimiento colectivo. Un elemento muy positivo en este aspecto, es el referido al proceso de combinación, el cual se encuentra consolidado, incidiendo positivamente en los procesos que se llevan adelante dentro de la Asociación, pues el poder contar con documentos, publicaciones y diseños de formatos que sirven de referencia para que el talento humano pueda ejecutar sus funciones, es fundamental para la creación de nuevo conocimiento. Sin embargo, el proceso de internalización debe fortalecerse en virtud de lograr que el talento humano pueda interiorizar y convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito para su uso dentro de las labores de la organización, completando de forma exitosa el ciclo que permite en los procesos que se ejecutan la conversión de los conocimientos tácitos en explícitos y viceversa.

Finalmente, con relación a la dimensión referida a la aplicación del conocimiento, es fundamental para que se pueda fortalecer hacia lo interno de la organización estrategias

que permitan la gestión del conocimiento en un nivel más sólido y consciente. Si bien es cierto que la AVEC promueve entre su personal un sistema de valores que permea toda la cultura organizacional, es importante que todo su personal asuma y consolide responsablemente dentro de su rol estos elementos que pueden llevar a la Asociación a un nivel más competitivo de cara a los cambios constantes a los cuales se ve expuesta. Si se fortalece dentro de la cultura organizacional las prácticas de una buena gestión del conocimiento, seguramente el talento humano también será fortalecido en sus competencias y habilidades. Un aspecto muy positivo es el referido al estilo de liderazgo y al aprendizaje en equipo, donde se concluye que desde la AVEC se están generando procesos que apuntan a la necesidad de crear condiciones y mecanismos que garantizan la construcción de equipos orientados al aprendizaje. Los cuales se ven fortalecidos desde un modelo o estilo de liderazgo que es más participativo y colaborativo, donde las acciones que puedan generarse entre departamento y unidades producto del aprendizaje, facilita la construcción de metas y fortalece el sentido de responsabilidad compartida.

En atención al segundo objetivo específico, el cual buscaba diseñar el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica. Se puede concluir que aun cuando la AVEC cuenta con elementos muy propios que permiten la gestión del conocimiento, es preciso definir el proceso y que éste sea conocido por todo el personal, de tal manera que no constituya un obstáculo a la hora de gestionar el conocimiento, pues esta acción no puede reducirse a un pequeño grupo de la organización ya que incide sobre el desempeño laboral del talento humano, por lo que se hace necesario la idea de sumar a una cultura de conocimiento que genera valor a los recursos humanos dentro de la organización.

Finalmente, con respecto al objetivo general de la presente investigación, en el cual se propone el proceso de gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica y, en atención al tercer objetivo específico, relacionado con la viabilidad de la investigación, se puede concluir, que la mayor fortaleza con que cuenta la AVEC es con un personal que está capacitado e identificado con su misión, visión y valores, adicional a la presencia de normas, manuales y procedimientos que permiten orientar los procesos y que sirven de base para facilitar el proceso de gestión del conocimiento, lo que permite validar positivamente la propuesta planteada; entendiendo que el talento humano es vital en el proceso de gestión, pues se puede contar con mucha tecnología y se pueden tener claro los procesos que se deben emprender, pero sin los individuos no hay organización posible. El centro de la gestión del conocimiento son las personas, constituyen el recurso fundamental al ser portadores de conocimientos, capacidades, habilidades, entre otros, que posibilitan a la organización ocupar una posición ventajosa. La gestión del conocimiento persigue, en todo momento, incrementar valor y propiciar el trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección y compromisos que generen una nueva cultura en la organización.

En este orden de ideas, partiendo de la visión de que la Gestión del Conocimiento, constituye un sistema de información en el cual se integran una serie de normas, procedimientos y acciones que regulan la trasmisión de los diferentes tipos de conocimiento en toda organización, como una forma de generar valor al desempeño laboral, en virtud de que permite colocar la información oportuna al alcance de todos en el momento preciso, fomentando en el recurso humano desarrollar el esfuerzo necesario para la adquisición de nuevos conocimientos, ya que esto es vital para la optimización de su

desempeño laboral, incentivando además la formación de relevo y creando equipos de trabajo altamente efectivos. A continuación, se describen las recomendaciones en función a los resultados obtenidos de la investigación Gestión del Conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.

- Establecer un sistema de gestión del conocimiento alineado a las necesidades de la organización, con el propósito de identificar los conocimientos disponibles y aquellos que son requeridos en el desarrollo de las funciones del talento humano, logrando así, fortalecer al personal garantizando la mejora continua.
- Promover en la organización los procesos de conversión del conocimiento, tomando como referente teórico el postulado de los autores Nonaka y Takeuchi (1995), a fin de impulsar la transferencia de conocimiento de empleado a empleado y la exteriorización del mismo, apoyados en herramientas tecnológicas que permitan optimizar el desempeño laboral del talento humano que conforma la Asociación.
- Fortalecer los espacios para la formación en todos los niveles de la organización, permitiendo que todo el personal tenga la oportunidad de compartir el conocimiento y que se enriquezca con el conocimiento del resto del personal. Esto permitirá la transferencia de conocimiento tácito en explícito, que luego se convertirá en conocimiento organizacional, disponible en los repositorios de almacenamiento.
- Fomentar la cultura del conocimiento en la organización, entendiendo que el aprendizaje en equipo es fundamental para lograr los objetivos que se persiguen.

- Una vez establecido el sistema de gestión del conocimiento que la organización aplicará a sus procesos, comunicar a los empleados de forma clara y consciente la relevancia que éste tiene para la Asociación, motivando al empleado a sentirse parte fundamental de dicho proceso, en beneficio de su crecimiento personal y profesional, que tendrá incidencia en su actuación laboral.
- Crear bases de datos y mapas de conocimiento para cada uno de los departamentos que conforma la estructura organizativa de la AVEC, a los cuales puedan acceder los trabajadores en la práctica de sus funciones. Para lo cual se sugiere hacer uso de un software especializado que permita incluir los datos en un análisis de inteligencia de negocios a través de software de minería de datos facilitando posteriormente, la toma de decisiones y las mejoras en los procesos.
- Crear en la estructura organizativa un departamento dedicado a la gestión del conocimiento. El cual pueda fortalecer en la práctica la gestión del conocimiento, creando un clima seguro para que las personas compartan sus ideas y experiencias, haciendo más fácil la actividad cotidiana del talento humano, esto generará que los mismo se preocupen por la calidad y la relevancia de la trasmisión del conocimiento y la difusión de la información en toda la organización.
- Apoyar la gestión del conocimiento con las herramientas tecnológicas adecuadas y empoderar al talento humano en el uso de las mismas, a fin de garantizar una gestión oportuna que beneficie tanto a la persona como a la organización.

Finalmente, es trascendental gestionar el conocimiento porque de allí se deriva un importante incremento en la productividad, la calidad de servicio y la rentabilidad de las organizaciones. Las instituciones que gestionan de forma eficaz el conocimiento y que

fortalece sistémicamente sus procesos con apoyo tecnológico, aumentan porcentualmente su productividad en relación con aquellas que no aplican este proceso, por lo que es apremiante promover la innovación en los procesos organizacionales. Vincular la gestión del conocimiento al desempeño laboral del talento humano, generará un clima seguro para que las personas compartan sus ideas y experiencias, teniendo presente que lo fundamental es que la información correcta se encuentre en el lugar preciso en el momento indicado, pues sólo esto hará más fácil la actividad cotidiana del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Alemán, L. (2015a). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015b). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015c). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015d). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015e). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015f). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015g). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015h). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015i). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015j). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015k). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Alemán, L. (2015l). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del Estado Aragua* [Trabajo de Grado Maestría en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo].

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1952/1/laleman.pdf>

Arceo, G. (2009). *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña* [Trabajo de Grado Doctorado en Administración y Dirección de Empresas. Universitat Politècnica de Catalunya].

Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Universidad Nacional Autónoma de México León, México. Entreciencias: diálogos en Sociedad del Conocimiento*, Vol. 4 (núm.10), 2001-227. <https://www.redalyc.org/pdf/4576/457646537004.pdf>

Calvo, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: una revisión de la literatura. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*. Vol. XIX (No.1), 40–163. <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>

Carmona, T., Castillo, M., Pavel, Y., & Da Franca, C. (2016). *Proyecto Educativo Pastoral 2016-2021*. Asociación Venezolana de Educación Católica. Caracas-Venezuela. <https://www.avec.org.ve/portal/wp-content/uploads/2019/07/PEP.pdf>

Castañeda, E., Yepes, W. (2020). *La Gestión de la Calidad y la Gestión del Conocimiento: relaciones, estrategias y aportes para un enfoque integrados* [Trabajo de

Grado Magister en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento. Universidad EAFIT Medellín].

Chávez, E., Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios Universidad de Guadalajara*, 36, 7-20.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5718/571864086001/html/index.html>

Cira, O., Cristina, N. (2015a). *El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica*. Ediciones Astro Data S.A.

Cira, O., Cristina, N. (2015b). *El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica*. Ediciones Astro Data S.A.

48 Dávila, S., Ramírez, B. (2012). *Mapa Eco-Histórico Cultural como Guía Turística para fomentar la Valoración Ambiental de San Esteban Pueblo (Ubicado en Municipio Puerto Cabello, Estado Carabobo* [Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo]. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3387/1/sdavbera.pdf>

EcuRed contributors (2019). *Gestión del conocimiento*. Editor EcuRed.

https://www.ecured.cu/index.php?title=Gesti%C3%B3n_del_conocimiento&oldid=35170

38

Espinoza, E. (2019). Las Variables y su Operacionalización en la Investigación Educativa. Segunda Parte. *Revista Conrado*, Vol. 15 (69), 171-180.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n69/1990-8644-rc-15-69-171.pdf>

Farfán, D., Garzón, M. (2006a). *La Gestión del Conocimiento*. Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

Farfán, D., Garzón, M. (2006b). *La Gestión del Conocimiento*. Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

Farfán, D., Garzón, M. (2006c). *La Gestión del Conocimiento*. Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

Farfán, D., Garzón, M. (2006d). *La Gestión del Conocimiento*. Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

García, A. (2016). Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. *Entreciencias: Diálogo en la Sociedad del Conocimiento*. Vol. 4, (Nº9), 73-88.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457645340006/html/index.html>

García, J., Durán, S., Parra, M. & Ramírez, J. (2018a). *Gestión del Conocimiento: Factor Estratégico en el Desarrollo del Talento Humano para Impulsar la Productividad*

Organizacional en pymes. Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia,
Institución Universitaria

García, J., Durán, S., Parra, M. & Ramírez, J. (2018b). *Gestión del Conocimiento: Factor Estratégico en el Desarrollo del Talento Humano para Impulsar la Productividad Organizacional en pymes*. Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia,
Institución Universitaria

García, J., Durán, S., Parra, M. & Ramírez, J. (2018c). *Gestión del Conocimiento: Factor Estratégico en el Desarrollo del Talento Humano para Impulsar la Productividad Organizacional en pymes*. Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia,
Institución Universitaria

García, J., Durán, S., Parra, M. & Ramírez, J. (2018d). *Gestión del Conocimiento: Factor Estratégico en el Desarrollo del Talento Humano para Impulsar la Productividad Organizacional en pymes*. Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia,
Institución Universitaria

García, J., Durán, S., Parra, M. & Ramírez, J. (2018e). *Gestión del Conocimiento: Factor Estratégico en el Desarrollo del Talento Humano para Impulsar la Productividad Organizacional en pymes*. Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia,
Institución Universitaria

Gil, A., Carrillo, F. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible Capital. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona España*. Vol. 9, (Nº3), 730-753. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54928893008.pdf>

Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (2005a). Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Ingeniería Industrial*, Vol. XXVI, (2), 37-46. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>

Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (2005b). Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Ingeniería Industrial*, Vol. XXVI, (2), 37-46. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>

Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (2005c). Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Ingeniería Industrial*, Vol. XXVI, (2), 37-46. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>

González, J., Álvarez, L. (2019). Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional. *Revista Venezolana de Gerencia Universidad del Zulia*, Vol. 24 (88). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051013/html/index.html>

Ladera, G. (2016). Gestión del conocimiento como factor estratégico para el control interno de la gestión del talento humano en la función pública. *Doctorado en Gestión de Investigación y Desarrollo (UCV) – Caracas, Venezuela.*

http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/16202/1/ST1.3_AVEGID_AIGID_2016_Gregori_Ladera_Herrera.pdf

Lameda, C. (2017). Tipos de Investigación relacionados con diseños o proyectos.

ACAPMI Blog. <http://acapmi.com/blog/2017/09/21/tipos-de-investigacion-relacionados-con-disenos-o-proyectos/>

Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento & Gestión SciELO-Electronic Library Online*, Versión 2145-94IX (Nº40), 40.8808.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000100006

Nonaka, I. (2000). *La empresa creadora de conocimiento*. HBR. Gestión del Conocimiento, 23-49.

https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf

Ortiz, L., Orozco, E., Quintero, R., & Orellano, J. (2017). Modelo de gestión del conocimiento para la dinamización de la competitividad: estudio medianas empresas afiliadas a ACOPI Atlántico, Colombia. *Revista ESPACIOS ISSN 0798 1015*. Vol. 38 (Nº 46), 2.

<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1746/Modelo%20de%20gestion%20del%20conocimiento%20para%20la%20dinamizacion.pdf?sequence=1>

Rincón, Y., Restrepo, J., & Vanegas, J. (2018). *Nuevas realidades globales e innovación*. Editorial PUBLICART-T. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

Rocha, Y. (2016a). *Gestión del conocimiento como estrategia innovadora para fortalecer el talento humano en la función gerencial en empresas del sector de construcción en el Departamento de Sucre* [Trabajo de Grado Magister en Gestión de la Innovación. Universidad Tecnológica de Bolívar].

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070417.pdf>

Rocha, Y. (2016b). *Gestión del conocimiento como estrategia innovadora para fortalecer el talento humano en la función gerencial en empresas del sector de construcción en el Departamento de Sucre* [Trabajo de Grado Magister en Gestión de la Innovación. Universidad Tecnológica de Bolívar].

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070417.pdf>

Rocha, Y. (2016c). *Gestión del conocimiento como estrategia innovadora para fortalecer el talento humano en la función gerencial en empresas del sector de construcción en el Departamento de Sucre* [Trabajo de Grado Magister en Gestión de la Innovación. Universidad Tecnológica de Bolívar].

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070417.pdf>

Rocha, Y. (2016d). *Gestión del conocimiento como estrategia innovadora para fortalecer el talento humano en la función gerencial en empresas del sector de construcción en el Departamento de Sucre* [Trabajo de Grado Magister en Gestión de la Innovación. Universidad Tecnológica de Bolívar].

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070417.pdf>

Rojas, R., Torres, C. (2017a). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal Revista de la UIDE extensión Guayaquil*. Vol. 2, (Nº4), 30-37. [file:///C:/Users/Seccional/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/Seccional/Downloads/Dialnet-LaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT-5922016.pdf)

[LaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT-5922016.pdf](file:///C:/Users/Seccional/Downloads/Dialnet-LaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT-5922016.pdf)

Rojas, R., Torres, C. (2017b). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal Revista de la UIDE extensión Guayaquil*. Vol. 2, (Nº4), 30-37. [file:///C:/Users/Seccional/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/Seccional/Downloads/Dialnet-LaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT-5922016.pdf)

[LaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT-5922016.pdf](file:///C:/Users/Seccional/Downloads/Dialnet-LaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT-5922016.pdf)

Rubio, P., Copete, J. (2015a). *La transferencia de conocimiento dentro y fuera de las organizaciones* [Trabajo de Grado Universidad ICESI]. Repositorio Institucional repository.icesi.edu.co.

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79232/1/rubio_transferencia_conocimiento_2015.pdf

Rubio, P., Copete, J. (2015b). *La transferencia de conocimiento dentro y fuera de las organizaciones* [Trabajo de Grado Universidad ICESI]. Repositorio Institucional

repository.icesi.edu.co.

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79232/1/rubio_transfere
ncia_conocimiento_2015.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79232/1/rubio_transfere
ncia_conocimiento_2015.pdf)

Sass, C., Goncalves, J., Rastrollo, M., & Savi, Tiago. (2014a). Las etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. *Rosa dos Ventos*. Vol. 6, (Nº1), 34-51. <https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547039004.pdf>

Sass, C., Goncalves, J., Rastrollo, M., & Savi, Tiago. (2014b). Las etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. *Rosa dos Ventos*. Vol. 6, (Nº1), 34-51. <https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547039004.pdf>

Sass, C., Goncalves, J., Rastrollo, M., & Savi, Tiago. (2014c). Las etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. *Rosa dos Ventos*. Vol. 6, (Nº1), 34-51. <https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547039004.pdf>

Sass, C., Goncalves, J., Rastrollo, M., & Savi, Tiago. (2014d). Las etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. *Rosa dos Ventos*. Vol. 6, (Nº1), 34-51. <https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547039004.pdf>

Sass, C., Goncalves, J., Rastrollo, M., & Savi, Tiago. (2014e). Las etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. *Rosa dos Ventos*. Vol. 6, (Nº1), 34-51. <https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547039004.pdf>

Zabala, M. (2012a). *La gestión de conocimientos en las organizaciones proveedoras de servicios de telecomunicaciones*. *Télématique*, vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 43-68 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Zulia, Venezuela.

<https://www.redalyc.org/pdf/784/78423414004.pdf>

Zabala, M. (2012b). *La gestión de conocimientos en las organizaciones proveedoras de servicios de telecomunicaciones*. *Télématique*, vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 43-68 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Zulia, Venezuela.

<https://www.redalyc.org/pdf/784/78423414004.pdf>

ANEXOS

ANEXO A
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



Universidad Valle del Momboy
Escuela Latinoamericana de Altos Estudios Empresariales
Maestría en Administración de Empresas

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Williams Bortot Silva, titular de la cédula de identidad N° V-4.451.399, de profesión Licenciado en Administración con Grado de Magíster, ejerciendo actualmente como Director General de la Escuela Latinoamericana de Altos Estudios Empresariales. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, cuyo título es: **“Gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.”** trabajo perteneciente al Licenciado **Angel María Albarrán Peña** titular de la cédula de identidad N° V-19.103.255

Luego de hacer las observaciones pertinentes, y haber leído todo el material del T.E.G. puedo formular la apreciación de **EXCELENTE**. Según revisión cualitativa y cuantitativa que se anexa a continuación.

FIRMA

C.I. V-4.451.399

FECHA: 26/12/2020

(Apreciaciones a utilizar: Deficiente, Aceptable, Bueno ,Excelente)



INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			
Relación de los ítems con el objetivo general	X			

APRECIACIÓN CUALITATIVA

Analizado el instrumento se considera pertinente para su aplicación y de esta forma recabar la información necesaria para lograr el objetivo propuesto.

OBSERVACIONES

La gestión del conocimiento como factor estratégico debe ser el elemento fundamental para el desarrollo del talento humano en las organizaciones actuales, por tanto el instrumento logra precisar con exactitud los factores estratégicos a evaluar para desarrollar el modelo a proponer.

VALIDADO POR: Magister en Planificación - Williams Bortot Silva - C.I. V-4.451.399

ANEXO B
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
DATOS



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY



ESCUELA LATINOAMERICANA DE ALTOS ESTUDIOS EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario aplicado a los Equipos de Gestión de las Seccionales que conforman la Asociación Venezolana de Educación Católica

Instrucciones

1. A continuación, se presenta una serie de ítems relacionados con el trabajo especial de grado
Titulado: Gestión del conocimiento como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano en la Asociación Venezolana de Educación Católica.
2. Marque con una equis (X), solo una alternativa en cada ítem.
3. El cuestionario está integrado por treinta (30) ítems para que usted, colabore con sus repuestas.
4. Se entiende la Gestión del Conocimiento como el proceso sistemático de detectar seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. En otras palabras, la gestión del conocimiento tiene que ver con cualquier actividad relacionada con la captura, el uso y el intercambio de conocimiento por la organización. Por ejemplo, circulación de la información en la empresa, la dedicación de recursos para obtener el conocimiento externo, el estímulo de los trabajadores con experiencia para transferir sus conocimientos a los

trabajadores nuevos o con menos experiencia, preparación de documentación, manuales de capacitación, buenas prácticas de trabajo, artículos para publicación.

5. A continuación, se presenta el instrumento, seleccione la alternativa que usted, considere más conveniente de acuerdo a su experiencia.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.- Promueve el uso de la tecnología en el logro de los objetivos organizacionales.					
2.- Propicia la actualización en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC).					
3.- Promueve el uso correcto de las NTIC que favorezcan el proceso de compartir información entre todos los trabajadores.					
4.- Permite la implementación de la creatividad al resolver problemas cotidianos.					
5.- Genera espacios para compartir experiencias desde los modelos mentales que presenta el personal.					
6.- Promueve en el talento humano el uso de la creatividad en la práctica de sus funciones.					
7.- Genera espacios para la formación del talento humano.					
8.- Promueve la comunicación efectiva como base fundamental para el desarrollo del personal.					
9.- Promueve la formación en liderazgo como factor estratégico para el fortalecimiento del talento humano.					

10.- Estimula al personal para que socialice sus vivencias en un espacio de aceptación.					
11.- Propicia reuniones para discutir lecciones aprendidas que se registran en la memoria del personal.					
12.- La socialización de experiencias compartidas por el talento humano son registradas.					
13.- Permite el intercambio de conocimientos entre el personal de los diferentes departamentos.					
14.- Emplea procesos de sistematización en la transferencia de conocimientos entre el personal.					
15.- Promueve la conceptualización del conocimiento individual para transformarlo en conocimiento colectivo.					
16.- Emplea presentaciones que sirven como referencia para el trabajo en equipo.					
17.- Promueve el diseño de formatos para registrar el conocimiento adquirido que sirva para procesos posteriores.					
18.- Elabora manuales de procedimientos que sirven de apoyo en la ejecución de las actividades desarrolladas por el talento humano.					
19.- Promueve en el personal la internalización de procesos organizacionales exitosos a fin de ser referencia para la toma de decisiones.					
20.- Propicia actividades laborales en las cuales los empleados de mayor antigüedad pueden realizar la					

transferencia de conocimientos al personal de nuevo ingreso.					
21.- Emplea estrategias de motivación al logro en los procesos desarrollados por el talento humano.					
22.- Desarrolla estrategias de gestión del conocimiento dentro de la cultura organizacional.					
23.- Promueve dentro de la cultura organizacional un sistema de valores que fomenta el compartir conocimientos entre sus miembros.					
24.- Dentro de la cultura organizacional se promueve alianzas estratégicas para adquirir conocimientos que permiten mejorar las prácticas laborales.					
25.- Promueve el liderazgo colaborativo en el logro de los objetivos organizacionales.					
26.- Propicia en el talento humano las prácticas del trabajo en equipo.					
27.- Genera procesos de liderazgo que permitan el desarrollo de las habilidades del talento humano.					
28.- Brinda espacios para el aprendizaje continuo en las prácticas laborales.					
29.- Desarrolla jornadas que garantizan la consolidación de equipos orientados al aprendizaje.					
30.- Promueve el aprendizaje como fuente de ventaja competitiva en los equipos de gestión de las Seccionales.					

ANEXO C

COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH

Coeficiente de Alfa de Cronbach

SUJETOS	ÍTEMS																														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	3	3	3	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	119
2	3	5	4	5	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3	113
3	4	4	5	4	3	4	3	1	3	5	1	3	3	3	4	5	5	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	98
4	3	4	4	5	4	4	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	3	4	4	4	1	2	3	88
5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	127
6	4	5	5	4	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	3	2	4	3	5	5	4	4	3	4	112
7	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	2	4	3	5	5	3	3	2	4	109
8	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5	5	4	3	3	112
9	4	4	5	4	3	4	3	1	3	5	1	3	3	3	4	5	5	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	97
10	3	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	118
VARIANZA	0,24	0,61	0,61	0,25	0,6	0,16	0,64	1,01	0,36	0,25	1,09	0,44	0,21	0,44	0,41	0,44	0,41	1,09	0,25	0,41	0,56	0,61	0,44	0,16	0,65	0,64	0,6	0,81	0,69	0,21	124,41

Fórmula de Cálculo

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

Datos y Resultado

k =	30
$\sum si^2 =$	15,29
$st^2 =$	124,41
$\hat{\alpha} =$	0,9073