

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO GERENCIAL EN ORGANIZACIONES FINANCIERAS

(KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT IN FINANCIAL ORGANIZATIONS)

Daniela Yisay Salones Navarro

Contador Público (UAH), MSc. Ciencias Administrativas (UNESR), Especialista en Gerencia Empresarial (USM). danielasalones@gmail.com

Michael Josué Aular Galindo

Contador Público (UAH), Doctorando en Ciencias Administrativas (UNESR), Master en gerencia estratégica empresarial (Centro UNESCO), Especialista en Gerencia Empresarial (USM). Docente de la Universidad Alejandro de Humboldt, UAH. mikeaular@hotmail.com

Autor de correspondencia: Daniela Salones. Email: danielasalones@gmail.com

Recibido: 20/09/2021 **Admitido:** 15/12/2021

RESUMEN

El conocimiento constituye la principal fuente diferenciadora entre las organizaciones existentes en un sector, este elemento representa un intangible de dinamismo intelectual que moviliza a la organización en pleno. En virtud de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar un programa estratégico de capacitación para el personal gerencial basado en el enfoque de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector financiero. Para ello se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo proyecto factible, con diseño de campo y nivel descriptivo. Para la obtención de datos se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento en cuestionario, la cual fue aplicada a 6 gerentes venezolanos. Como resultado del estudio se resaltan los aspectos específicos a mejorar en cuanto a la capacitación en esta área para los gerentes, resultando la conclusión, que los gerentes de las organizaciones estudiadas tienen serias deficiencias en recibir capacitación que los empodere y guíen a liderar una efectiva gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización. Sobre la base de los resultados y la conclusión se propone dicho programa teniendo en cuenta los aportes teóricos del modelo SECI de Nonaka y Toyama (2007) y los facilitadores de la gestión del conocimiento del modelo KMAT.

Descriptor: Gestión del conocimiento, organizaciones inteligentes, programa estratégico

ABSTRACT

Knowledge is the main differentiating source between existing organizations in a sector, this element represents an intangible of intellectual dynamism that mobilizes the entire organization. By virtue of the above, the present research aims to develop a strategic training program for managerial personnel based on the knowledge management approach in financial sector organizations. For this, a study with a quantitative approach was carried out, a feasible project type, with a field design and descriptive level. To obtain data, the survey technique was used and as a questionnaire instrument, which was applied to 6 Venezuelan managers. As a result of the study, specific aspects are highlighted and improved in terms of training in this area for managers, resulting in the conclusion that the managers of the organizations studied have serious deficiencies in the training that empowers and guides them to lead effective management. knowledge at all levels of the organization. Based on the results and the conclusion, this program is proposed taking into account the theoretical contributions of the SECI model by Nonaka and Toyama (2007) and the knowledge management facilitators of the KMAT model.

Descriptors: Knowledge management, smart organizations, strategic program

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son creadoras de conocimiento, por esto es de gran relevancia que cualquier gerente tenga presente este hecho en su gestión y así poder aportar valor en el devenir del día a día de las operaciones de una entidad. Es un hecho que el conocimiento constituye la principal fuente diferenciadora entre las organizaciones existentes en un sector, este elemento representa un intangible de dinamismo intelectual que moviliza a la organización en pleno, otorgándole nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo en el mundo competitivo global en el cual se encuentra.

En tal sentido, los gerentes deben hacer lo posible para contar con sistemas abiertos al aprendizaje productivo y así alentar la transformación de organizaciones cerradas a organizaciones con una cultura en la que los empleados desarrollan máximas capacidades para crear los resultados que desean y donde propicien nuevas y mejores formas de pensar y hacer, sin dejar de lado nunca la visión de la entidad como un proyecto común donde los integrantes están en constante proceso que fomente el aprendiendo a aprender.

Un aspecto a considerar en la gestión del conocimiento en cualquier organización, es lo relacionado a la creación y mantenimiento de una cultura organizacional adecuada, que favorezca la difusión del conocimiento entre sus integrantes y de esta forma motivar la creación de nuevos conocimientos que en definitiva son

la clave de la innovación y por ende del liderazgo sustentable en el mercado; sobre este aspecto, diversas investigaciones (Cejas, 2007; Vega, 2005; Pérez, 2000), vienen demostrando que en las organizaciones latinoamericanas existe un gran interés por la capacitación e innovación dándole un carácter estratégico y eso es algo importante para impulsar el progreso. Una gran cantidad de compañías de la región, se impulsan gracias al conocimiento que generan, lo que de igual forma se siente en la generación de riqueza en las naciones.

En este orden de ideas, en Venezuela se ha venido trabajando estos temas desde hace tiempo, pero con cierto nivel de timidez. Se ha observado que es complicado conocer una organización que tenga sistemas establecidos con el fin de asegurar la gestión del conocimiento de manera continua y formal, lo que muchas veces impacta la productividad y continuidad de ideas. Con respecto a este tema, (Aular, 2021:15) indica en una investigación realizada en organizaciones venezolanas, que “la mayoría de las áreas de talento humano analizadas, que conforman un 58%, casi nunca llevan a cabo acciones para gestionar el conocimiento y la innovación en la organización”. En este sentido esta investigación se propone, desarrollar un programa estratégico para el personal gerencial basado en el enfoque de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector financiero venezolano.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para el desarrollo de esta investigación, se consideró como antecedentes de investigación entre otros, el trabajo realizado por las autoras Natera, Martínez y Palacios (2012), cuyo objetivo general fue proponer estrategias de Gestión de Conocimiento para el mejoramiento del departamento de mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A. Una de las conclusiones principales fue que: el departamento de mercadeo, se caracteriza por presentar poca comunicación interna, ausencia de manuales de procedimiento, falta de alineación de los objetivos departamentales con el plan estratégico, poco nivel de automatización y dificultades en la creación, almacenamiento, transmisión y uso de la información de los conocimientos.

También se encuentra el trabajo investigativo de Gladys Gamboa (2017). Cuyo objetivo fue desarrollar un Modelo de gestión del conocimiento para una empresa manufacturera productora de gelatina., concluyendo que en esa entidad existe una limitada administración de su conocimiento organizacional; por lo que se propuso un modelo que ayude a instaurar una administración técnica del capital intangible de la empresa, fortaleciendo su saber empresarial, para que la operación de los procesos sea adecuada y permita la conformidad de su producto.

Ahora bien, las principales bases teóricas de esta investigación, empiezan con el entendimiento de que la gestión del conocimiento es “un proceso sistemático que posibilita la conversión del conocimiento de las personas y equipos en conocimiento colectivo de forma que permita obtener ventajas competitivas sostenibles” Godoy, Mora y Liberio (2016:671). Dicho proceso no ocurre de forma instantánea ya que amerita un respaldo de la cultura adecuada de la organización, así como el trabajo, compromiso y esfuerzo colectivo.

En tal sentido, resulta valioso tener en cuenta que la gestión del conocimiento debe darse de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y no solamente desde arriba como tradicionalmente se implementa. Con respecto a este tema (Nonaka y Takeuchi, 1995:126) expresan que:

El modelo de arriba hacia abajo es adecuado para tratar con conocimientos explícitos. Pero al controlar la creación de conocimiento desde arriba, descuida el desarrollo de conocimiento tácito que puede tener lugar en el frente línea de una organización. De abajo hacia arriba, por otro lado, es bueno en el trato con conocimiento tácito. Pero su mismo énfasis en la autonomía significa que ese conocimiento es extremadamente difícil de difundir y compartir dentro de la organización.

En este orden de ideas, se puede afirmar que los mandos medios son pieza esencial en la creación y transferencia del conocimiento en las organizaciones. Es así, que esta manera de

realizar este “proceso coloca a los mandos intermedios en el centro mismo de la gestión del conocimiento, colocándolos en la intersección de la vertical y flujos horizontales de información dentro de la empresa” Nonaka y Takeuchi, (1995:141).

Fases del proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Toyama, (2003):

La Socialización: consiste en compartir experiencia con el fin de adquirir conocimiento tácito a través de modelos mentales compartidos bien sea por conversaciones, documentos, manuales y tradiciones, añadiendo el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La Exteriorización: Es la actividad esencial en la creación del conocimiento, es la conversión de conocimiento tácito en explícito, adopta la forma de metáforas, analogías, hipótesis y modelos, se crean conceptos a través de la deducción e inducción, integrándolo en la cultura de la organización.

La combinación: Como su nombre lo indica se realiza la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito: documentos, conversaciones, reuniones, redes computarizadas de comunicación y, se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito

La Interiorización: Indica “aprendiendo - haciendo”, incorporar el conocimiento explícito en conocimiento tácito, verbalizar y diagramar

en documentos, manuales o historias orales. Se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Desde esta perspectiva, la organización no es una simple máquina de procesamiento de información que se constituye de pequeñas actividades para llevar a cabo una determinada tarea, sino más bien como una configuración orgánica, que se conceptualiza como un contexto compartido en movimiento, que puede trascender los límites del tiempo, el espacio y la organización para crear conocimiento Nonaka y Toyama (2003).

El Modelo KMAT (Knowledge Management Assessment Tool)

Este modelo se convierte en una valiosa herramienta de evaluación y diagnóstico que se enfoca en el nivel de responsabilidad individual y organizacional para transferir conocimiento que agregue valor a los colaboradores de la organización y así maximizar los resultados del uso de la información. El mismo está basado en el modelo de gestión del conocimiento en las organizaciones propuesto por Arthur Andersen y la American Productivity and Quality Center – APQC. Con respecto a este tema (Alfaro y Alfaro, 2012:12) afirman que el centro de este modelo:

Es el conocimiento organizacional que se identifica, se crea, se organiza, se aplica y se comparte. En el proceso se definen los pasos

mediante los cuales la organización establece las brechas del conocimiento, lo captura, lo adapta y lo transfiere para agregar valor cognoscitivo al usuario y potenciar los resultados de utilización del conocimiento. Para favorecer el proceso de administrar el conocimiento organizacional, el kmat propone cuatro elementos facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición

Estos elementos facilitadores resultan esenciales al momento de querer implementar con éxito este modelo, por lo que a continuación se hace una explicación de los mismos:

Liderazgo: Establece la estrategia y la misión de las organizaciones y como éstas utilizan el conocimiento para mejorar sus competencias resaltantes. En este punto se aprecia como la gerencia se encuentra familiarizada con la gestión del conocimiento y como hace la distribución de la misma a lo largo de la organización.

Cultura: Son los mecanismos y acciones que colaboran con el aprendizaje y la innovación inclusive todas las que de una u otra forma refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento que se está generando en la organización.

Tecnología: Son aquellos sistemas técnicos y ordenados que la organización utiliza para recoger, almacenar, equipar y diseminar el conocimiento fácilmente y con mayor rapidez como apoyo a la gestión del conocimiento en la organización.

Medición: Establece aquellos indicadores tanto del capital intelectual como la distribución de los recursos, para potenciar el conocimiento que mejore la competitividad de la organización y así fomentar su crecimiento y permanencia en el mercado.

METODOLOGÍA

En toda investigación científica se busca el conocimiento confiable, para ello el investigador se inserta en una manera determinada de entender el mundo y sus fenómenos según la cual las diferenciaciones “observables en los procesos de producción científica obedecen a determinados sistemas de convicciones acerca de qué es el conocimiento y de sus vías de producción y validación, sistemas que tienen un carácter preteórico, ahistórico y universal, denominados “Enfoques Epistemológicos” ” Padrón (2006:6). En este orden de ideas, en esta investigación el enfoque epistemológico adoptado es el positivista y el enfoque metodológico, el cuantitativo.

En cuanto al diseño de investigación, este trabajo, se enmarcan en uno de campo, esto motivado a que la información referente al problema planteado se adquirió directamente de la realidad objeto de estudio. Así mismo el nivel de la presente investigación, corresponde a una descriptiva. En este nivel investigativo “se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan

explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera” Bernal, (2010:113).

De acuerdo al objetivo y la problematización presentada en este documento, se afirma que el tipo de investigación corresponde a un proyecto factible, debido a que se ofrece una propuesta con utilidad práctica según la situación problematizada, específicamente un programa estratégico para el personal gerencial basado en el enfoque de la gestión del conocimiento. En tal sentido, para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016:21), este tipo de investigación: “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. Así mismo, la población y muestra de esta investigación estuvo conformada por seis (06) sujetos que laboran en instituciones financieras, los mismos debían contar con un tiempo de servicio en el nivel gerencial en la institución mayor a 4 años y con un nivel educativo de cuarto nivel.

Las instituciones venezolanas estudiadas corresponden a dos bancos universales, dos cajas de ahorro y dos empresas del sector seguro. En este sentido, la técnica de investigación escogida fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos, el cuestionario, el mismo consiste en la formulación de

“un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo.” Fuentes et al. (2020:211). El mismo está integrado por 15 ítems (afirmaciones) divididos en dos partes, en la primera se buscó el diagnóstico de la capacitación del personal gerencial y en la segunda parte se dirigió a Identificar los contenidos y estrategias necesarias para el diseño de un programa de capacitación para el personal gerencial. Fue validado por medio de juicio de experto. Así mismo, para obtener la confiabilidad del instrumento se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual arrojó como resultado un coeficiente de 0.98, lo que representa un número importante para la confiabilidad del instrumento. Los criterios de respuestas cuentan con la escala de Likert de cinco niveles de respuestas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se detallan a continuación los resultados más resaltantes. Para ello se hizo dividiéndolos en dos partes, una primera referida a la capacitación del personal gerencial desde el enfoque de la gestión del conocimiento en organizaciones del sector financiero. Para ello se fundamentó en los cuatro facilitadores de la gestión del talento humano desarrollado en el modelo KMAT. La segunda parte, dirigida a los contenidos y estrategias necesarias para el diseño de un programa de capacitación para el personal gerencial basado en el enfoque de la

gestión del conocimiento en las organizaciones del sector financiero. Para lo cual se hizo uso del modelo SECI de Nonaka y Toyama.

Parte I: Necesidades de capacitación y desarrollo gerencial

Se puede observar que un 50% de los gerentes encuestados admiten estar en desacuerdo con la afirmación correspondiente al hecho de recibir capacitación en cómo utilizar el conocimiento para mejorar sus competencias resaltantes en concordancia de la estrategia y la misión de la organización. Mientras el 33% dijo estar de acuerdo y un 17% está en total desacuerdo. Con respecto a este tema (García y Cuevas, 2011:5) indican que para la gestión del conocimiento es necesario tener presente “la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas”. Por lo que resulta de gran impacto para cualquier organización el contar con una adecuada valoración del conocimiento en correspondencia a la misión y estrategias existentes.

Así mismo, se constata que un 67% de los gerentes consultados dice estar en desacuerdo con el hecho de que se aplican constantemente mecanismos y acciones que colaboran con el aprendizaje y la innovación a todo nivel de la organización. Mientras un 33% dijo estar totalmente en desacuerdo. Se debe resaltar que, la innovación requiere una concientización constante y disposición de toda la organización, hacia la consecución de mayor eficiencia que le

permita transferir las nuevas ideas hacia los productos y servicios, y distribuirlos entre los nuevos clientes (Hidalgo, 2011). De esta forma se aprovecha a un nivel óptimo el conocimiento generado en todos los niveles de la organización.

En lo que respecta al tema de capacitación de los gerentes para lograr reforzamiento continuo de los trabajadores de un comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento que se está generando en la organización, como se aprecia en el gráfico 5. El 33% de los gerentes dicen estar en total desacuerdo con esta afirmación, otro 33% dijo estar en desacuerdo, un 17% está de acuerdo y otro 17% contestó estar en total desacuerdo. Es así, que se debe comprender que “El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia” (Hernández, 2003, p.6). Lo que lleva a la necesidad del que el gerente fomente el clima adecuado en pro de favorecer la actitud de apertura al cambio y al nuevo conocimiento en la organización.

De igual forma, el 50% de los gerentes como se pudo verificar, respondieron estar en total desacuerdo con la afirmación referente a la existencia de una capacitación constante por parte de la entidad que les permita utilizar tecnología adecuada para obtener, almacenar y diseminar el conocimiento fácilmente y con mayor rapidez como apoyo a la gestión del conocimiento en la organización, mientras el 50% restante dice estar en desacuerdo. En

concordancia con este tema (Pérez y Dessler, 2007:48) sostienen que “La capacitación de los recursos humanos de la organización en relación a las TIC y el grado de utilización que de las mismas hagan se relaciona de forma positiva con el desarrollo de los procesos de GC”. El contar con gerentes capacitados en el uso de la tecnología adecuada en materia de gestión de conocimiento es indispensable hoy día.

Seguidamente, el 67% de los encuestados, dicen estar en desacuerdo con la afirmación “Los gerentes hacen uso constante de análisis de información para crear nuevos conocimientos, procesos, servicios y productos en la organización”. Mientras el 33% restante contestó estar en total desacuerdo. En este orden de ideas, (Inche y Álvarez, 2007:12) exponen que “La Gestión del Conocimiento no sólo debe implicar la formulación de indicadores, sino que estos deben proporcionar una información sobre su estado; esto se logra mediante la aplicación de un Tablero de Mando Integral”. Lo que incita a las organizaciones al uso constante de herramientas de análisis de información que sirvan a la creación de valor en las organizaciones.

Parte II: Contenidos y estrategias necesarias para el diseño de un programa de capacitación y desarrollo gerencial.

Se conocer que el 67% de los encuestados están en desacuerdo con la afirmación “Los gerentes de la organización están abiertos a compartir conocimientos.” Por otra parte, el 33%

contestó estar en total desacuerdo. Con respecto a este tema Gairín, (2005), sostiene que uno de los retos más significativos que las organizaciones deben asumir en relación a sus procesos organizativos están vinculados con una mayor apertura interna que posibilite el establecimiento de redes de colaboración, con relaciones fluidas y eficaces. Este aspecto resulta de gran impacto para lograr efectivamente una gestión del conocimiento. Aspecto que todo gerente debe contemplar como un deber de gran provecho con el logro de los objetivos planteados en este contexto.

Así mismo, el 50% de los consultados respondieron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “La organización realiza capacitaciones a sus gerentes para que puedan llevar con éxito actividades entre los colaboradores con el fin de compartir experiencia y así adquirir conocimiento tácito a través de modelos mentales compartidos (conversaciones, documentos, manuales y tradiciones)”. Mientras el 50% restante dice estar en desacuerdo. En virtud de esto, (Natera, Martínez y Palacios, 2012:40), afirman que, “Siempre que se halla una mayor interacción entre personas se logrará que el conocimiento tácito se convierta en explícito y éste vuelva ser tácito, reflejado en las experiencias e ideas individuales”. Por lo que reflejar y compartir experiencia se hace necesario en el proceso de creación de conocimientos en la organización.

En este orden de ideas, también se pudo

conocer que el 67% de los consultados, respondieron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “Los gerentes fomentan la articulación del conocimiento tácito a través del dialogo y la reflexión entre sus miembros”. Mientras un 33% contestó estar en desacuerdo. Con respecto a estos aspectos (Rodríguez, 2009:259), expresa que “se trata de una estrategia común en la gestión del conocimiento, asociada a otras como las comunidades de práctica o la interacción cara a cara, que promueve un nivel profundo de comunicación y un compromiso con la cooperación”. Resulta una capacidad importante del gerente poder propiciar estos tipos de diálogos que sumen a la creación y gestión del conocimiento en la entidad

El 67% de los encuestados como se visualiza en el gráfico 14, están en total desacuerdo con la afirmación “Los gerentes reciben capacitación para incorporar el conocimiento explícito en el conocimiento tácito de los colaboradores de la organización. Los mismos incorporan en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo”. Mientras el 33% dice estar en desacuerdo. Manfreda et al. (2012), indica que, por medio de este proceso la organización puede aprender a hacer uso del conocimiento en sus procesos e implementar un cambio en sus operaciones. Esta acción resulta primordial en la creación de resultados favorables en virtud de instaurar en la práctica

laboral una verdadera interiorización del conocimiento.

En cuanto a la afirmación, “Los gerentes están capacitados para realizar experimentos y simulaciones relacionadas con la puesta en marcha de la gestión del conocimiento. Es decir, intercambian y crean conocimiento tácito a través de la experiencia directa” el 67% dice estar totalmente en desacuerdo y el restante 33% contestó estar en desacuerdo. En este sentido, (Valhondo, 2010:85), dice que la Gestión del Conocimiento “persigue maximizar el valor de una organización, ayudando a su personal a innovar y a adaptarse al cambio”. Por lo que el gerente debe ser capaz de tener acciones concretas y efectivas en la implementación de lo planificado para crear y gestionar el conocimiento día a día conjuntamente con su equipo de trabajo y así interiorizar en todos ellos la necesidad de innovación y adaptación a los cambios.

CONCLUSIONES

Una vez que se presentan y analizan los resultados se procede a continuación a plasmar las conclusiones más relevantes que se presentaron en el desarrollo de la investigación:

Se pudo evidenciar que, los gerentes de las organizaciones estudiadas tienen serias deficiencias en recibir capacitación que los empodere y guíen a liderar una efectiva gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización. Algunos reciben cursos que los familiarizan con aspectos de la gestión del

conocimiento, pero resulta ser insuficientes para que puedan llevar a cabo procesos profundos y prácticos en este campo del saber.

De igual forma, resulta preocupante que la mayoría de los gerentes de las organizaciones estudiadas no se sienten capacitados para fomentar de manera continua en los trabajadores un comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento que se genere en la organización. Resultando esto un inconveniente de gran impacto al momento de lograr efectivamente una gestión del conocimiento.

A todo lo anterior se le suma la evidencia de falta de capacitación constante que les permita a los gerentes utilizar tecnología adecuada para obtener, almacenar y diseminar el conocimiento fácilmente y con mayor rapidez como apoyo a la gestión del conocimiento en la organización. Lo que resulta un gran obstáculo en el proyecto de contar con una gestión del conocimiento por el lugar de importancia que juega hoy día la tecnología en todos estos procesos medulares de la organización. En este sentido, se pudo conocer de igual forma, que existe una ausencia en el uso de indicadores del capital intelectual, lo que deja nulo las acciones para potenciar el conocimiento que mejora la competitividad de la organización.

Así mismo, esta investigación revela que los contenidos y estrategias necesarias para el diseño adecuado de un programa de capacitación gerencial basado en el enfoque de la gestión del conocimiento para estas organizaciones, deben estar vinculado con las dimensiones de

socialización, externalización, combinación, interiorización y productividad del conocimiento en la organización. Esto debido a que en todas estas dimensiones estudiadas existe un alto nivel de deficiencias.

Para finalizar, se resalta el hecho de que todas estas conclusiones y resultados representan la base fundamental para la elaboración de la propuesta del programa estratégico para el personal gerencial en el ámbito de la gestión del conocimiento, específicamente desde el enfoque teórico de Nonaka y Takeuchi, (1995), integrando las fases del proceso de creación del conocimiento propuesto por Nonaka y Toyama, (2003) y los elementos facilitadores de una gestión del conocimiento expuesto en el Modelo KMAT en concordancia con el objetivo esta investigación. El programa propuesto, consta de seis módulos, con una carga horaria de 16 horas cada uno, lo que suma un total de 96 horas académicas. A continuación, se presenta un resumen de cada uno de los módulos:

Módulo 1: Inducción General a la creación de conocimiento. Módulo 2: Creación de conocimiento (primera fase). Módulo 3: Creación de conocimiento (segunda fase). Módulo 4: Elementos facilitadores de la gestión del conocimiento (primera fase). Módulo 5: Elementos facilitadores de la gestión del conocimiento (segunda fase). Módulo 6: Integración y puesta en marcha de saberes. En cuanto a las estrategias metodológicas de

enseñanza, se plantea mayoritariamente: la instrucción didáctica, discusiones reflexivas, estudio de casos, ejercicios prácticos y la simulación. Así mismo, en lo que se refiere a los materiales instruccionales, prevalecen: la presentación, foros de discusión, mapas conceptuales y actividad de aprendizaje (prototipo).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aular, M. 2021. Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas. *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales*, vol. 6(1), p1-18
Recuperado de: <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3224/1997>
- Alfaro, G. & Alfaro, V. 2012. Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Sotavento M.B.A.* No. 20, p. 8-21.
Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3347/2997>
- Bernal, C. 2010. *Metodología de la investigación*. Pearson Educación, 3era edición. Colombia. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cejas, M. 2007. La formación profesional en América Latina ¿Un factor clave para el desarrollo de los países desde la Dirección Gerencial? *Visión Gerencial*, vol. 6(2), p207-230. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/25139/articulo4.pdf;jsessionid=56EFD164FF8FB6CC16A74C067C11B14F?sequence=2>
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J. & Díaz, L. 2020. *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. 1era edición, Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6201/Metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf?sequence=1>
- Gairin, J. 2005. *Retos y Perspectivas en administración y gestión de la educación*. En J. Ruiz y G. Vázquez (ed.). *Pedagogía y educación ante el siglo XXI*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gamboa, G. 2017. *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa manufacturera productora de gelatina*. [Trabajo de grado, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1892/1/76395.pdf>
- García, R. & Cuevas, O. 2011. Evaluación del modelo de gestión del conocimiento de una universidad mexicana. *Apertura*, vol. 3(2), Universidad de Guadalajara Guadalajara, México. Recuperado de: <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura/article/view/199>
- Godoy, M., Mora, J. & Liberio, F. 2016. Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*, vol. 3(9), p. 660-673. Recuperado de: <file:///C:/Users/windows/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoParaElDesarrolloDeOrganizaci-5852114.pdf>
- Hernández, L. 2003. Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia*, vol. 9(1), Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. P1-12. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711580001>
- Hidalgo, N. A. 2011. *La gestión de la innovación como proceso*. En U. de Costa Rica (Ed.), *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*. Impresión Gráfica del Este, Costa Rica. p99-122.
- Inche, J. & Álvarez, J. 2007. Indicadores de gestión del conocimiento. *Ciencia en su PC*, vol. 2, Centro de Información y Gestión

- Tecnológica de Santiago de Cuba. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181320217003.pdf>
- Manfreda, A., Kovačič, A., Štemberger, M. I., & Trkman, P. 2012. Absorptive Capacity as a Precondition for Business Process Improvement. *Journal of Computer Information Systems*, Forthcoming.
- Natera, C., Martínez, M. & Palacios, Y. (2012). *Estrategias de gestión de conocimiento para el mejoramiento del departamento de mercadeo de las unidades de negocio que integran distribuidora Atlantis I, C.A, en Venezuela*. [Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria Farmoquímica, alimentaria y Cosmética, Universidad Central de Venezuela]. Archivo digital. Recuperado de: http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/4080/1/T026800006142-0-tesis_version_final-000.pdf
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. 2003. The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 1, p 2-10. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Padrón, J. 2006, del 22 al 24 de noviembre. *Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el Siglo XXI*. [Congreso]. Versión escrita de la Conferencia del mismo título en el III Congreso Nacional de Escuelas de Postgrado del Perú, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Recuperado de: http://padron.entretemas.com.ve/Tendencias/TendenciasRecientesEpistemologia_Padron.pdf
- Pérez, C. 2000. *La reforma educativa*. Ediciones UCAB. Caracas, Venezuela, p13-30.
- Pérez, D. & y Dressler, M. 2007. Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, N° 15, vol. 3, p31-59. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2945/?sequence=1>
- Rodríguez, D. 2009. *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores*. [Tesis doctoral, Universidad autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación Departamento de Pedagogía Aplicada Programa de Doctorado: Calidad y Procesos de Innovación Educativa] Recuperada de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/327017/drg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- UPEL 2016. *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*, 5ta. edición. Caracas: FEDUPEL.
- Valhondo, D. 2010. *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, España.
- Vega, M. 2005. *Reforma laboral en América Latina*. Un análisis comparado. OIT. Lima, Perú. Recuperado de: http://www.oit.org/wcm5/groups/public/--americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_2.pdf