



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**GESTION DE CONOCIMIENTOS COMO  
GENERADOR DE VALORES EN EL  
DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO  
EN LA EMPRESA PRODUCTOS DE ACERO  
LAMIGAL, C.A.**

**Autor(es)**

Rina Risnaydis Aguiar Rivas  
Michelle Ariana Barrios Parisi

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**GESTION DE CONOCIMIENTOS COMO GENERADOR DE  
VALORES EN EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LA  
EMPRESA PRODUCTOS DE ACERO LAMIGAL, C.A.**

Autor(a): Rina Risnaydis Aguiar Rivas  
Michelle Ariana Barrios Parisi  
Tutor(a): Ada Colmenarez

San Diego, Junio 2018

**INDICE  
CONTENIDO**

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Objetivos de la investigación</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3. Justificación de la investigación</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. Bases teóricas</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3. Definición de términos básicos</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>17</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1. Nivel de la investigación</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2. Tipo de investigación</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3. Fases metodológicas</b> .....	<b>18</b>
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1. Resultados</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2. Análisis general de los resultados obtenidos</b> .....	<b>37</b>
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>38</b>
<b>LA PROPUESTA</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>44</b>
<b>REFERENCIA</b> .....	<b>4</b>

## **DEDICATORIA**

A:

Dios primeramente, por darnos la oportunidad de vivir y estar con nosotras en cada paso que damos, fortaleciendo nuestro corazón e iluminando nuestro entendimiento, guiando nuestro camino hacia la meta. Colocando en el aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros padres por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad inculcándonos valores. Nuestros logros se los dedicamos a ustedes, incluyendo este, nos han formaron con mucho respeto, motivación y constancia para alcanzar nuestros más preciados anhelos, aun cuando los tiempos sean difíciles.

A todas aquellas personas que con su ejemplo, fueron un incentivo en nuestra carrera y apoyo, aquellos que con un simple gesto nos demuestran diariamente que están allí en todo momento.

A todos ellos Muchas Gracias...

## LISTA DE CUADROS O TABLAS

### CONTENIDO

CUADRO TABLAS	pp.
1. Cuadro Vanguardia .....	26
2. Cuadro Nueva tecnología .....	27
3. Cuadro Teorías personales .....	28
4. Cuadro Innovación .....	29
5. Cuadro Transferencia de conocimiento .....	30
6. Cuadro Charlas .....	31
7. Cuadro Departamento organizacional .....	32
8. Cuadro Espacios .....	33
9. Cuadro Manuales organizacionales .....	34
10. Cuadro Experiencia .....	35
11. Cuadro de propuesta .....	4

## LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

### CONTENIDO

GRÁFICO FIGURA		pp.
1 Vanguardias .....		26
2 Nuevas tecnologías .....		27
3 Teorías personales.....		28
4 Innovación .....		29
5 Transferencia del conocimiento informal .....		30
6 Charlas.....		31
7 Departamento organizacional.....		32
8 Espacios.....		33
9 Manuales organizacionales .....		34
10 Experiencias.....		35



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**GESTION DE CONOCIMIENTOS COMO GENERADOR DE VALORES EN  
EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA  
PRODUCTOS DE ACERO LAMIGAL, C.A.**

Autor(a): Rina Risnaydis Aguiar Rivas

Michelle Ariana Barrios Parisi

Tutor(a): Ada Colmenarez

Fecha: 12 Julio 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación surgió como una necesidad de relacionar la dinámica de los procesos y las nuevas tecnologías con el desempeño laboral de los recursos humanos de la Empresa Productos de Acero Lamigal,.C.A. La misma tiene como objetivo analizar la Gestión del Conocimiento en las organizaciones como generador de valor en el Desempeño Laboral. En toda empresa el conocimiento es la única fuente segura de ventaja sostenible y su valor radica en que el recurso humano lo aplique eficazmente en su desempeño laboral. La recopilación de la información se realizó por observación mediante encuesta, a través de un cuestionario. La difusión y aplicación de dichos conocimientos inciden en el desempeño laboral; en este sentido la existencia de manuales y procedimientos, planes de formación, la aplicación de evaluaciones de desempeño anuales, entre otros, permiten identificar las brechas que inciden en el desempeño laboral del recurso humano, además de las diferentes oportunidades de aprendizaje para su optimización. Los esfuerzos organizacionales se deben dirigir a incrementar la gestión del conocimiento desde un nivel intermedio hacia el nivel avanzado, se recomienda promover la cultura del conocimiento, como una forma esencial de generar valor al desempeño laboral del recurso humano, además se sugiere crear el departamento de gestión del conocimiento dentro de la estructura organizacional.

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

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

En consecuencia, el objetivo de la presente investigación es analizar la gestión del conocimiento en las organizaciones como generador de valor en el desempeño laboral, para lo cual se realizó un estudio completo acerca de la situación actual de esta práctica en la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, en un mundo globalizado, las empresas no solo compiten con sus similares nacionales sino también alrededor del mundo, por eso es primordial mantenerse a la vanguardia de la aplicación de nuevas tecnologías, basando su visión en el aprendizaje, con la finalidad de cubrir las necesidades de conocimiento en todo momento y generar la retroalimentación como una forma de definir y resolver problemas.

Los adelantos tecnológicos como el uso de internet y el correo electrónico, se utilizan en función de mejorar la calidad del servicio y la especialización del recurso humano, fomentando la creación de redes de transmisión del conocimiento e información, en todos los ámbitos. En este orden de ideas las empresas han venido utilizando el concepto de Gestión del Conocimiento, el cual según Del Moral y otros (2016):

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

En Venezuela, las empresas se han trazado la meta de competir en los mercados internacionales, con la finalidad de expandir sus negocios por todo el mundo, por lo que se hace necesario mantenerse actualizadas con las nuevas tecnologías.

Gestión del Conocimiento, según Valencia (2012:161), consiste en 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”. Por otra parte, cuando la empresa adquiere una nueva herramienta de trabajo, se necesita realizar la transferencia tecnológica al personal relacionado con el procedimiento que se va a actualizar.

Un adiestramiento oportuno es esencial en esta etapa y se debe programar para llevarse a cabo en la brevedad posible. Por esto, es primordial que la empresa le informe claramente a los trabajadores acerca de las ventajas que tiene para ellos la nueva tecnología, con la finalidad de que estos se motiven a aplicarla, las empresas deben tomar en cuenta cuáles son las áreas donde hay más deficiencias y determinar si estas se relacionan con: conocimientos, habilidades o actitudes.

Las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio, de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, siendo necesario reconocer la importancia que tiene una adecuada gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano como parte fundamental del logro de las metas organizacionales.

Esta situación no ha sido indiferente en las empresas de consumo masivo, las cuales tienen la función de ofrecer productos de calidad a gran número de personas. Son entidades de trabajo que dedican su esfuerzo, inversión y tiempo a la producción de bienes, controlando el funcionamiento de todas sus operaciones, en virtud de que de ello depende el incremento de sus ventas.

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

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

Gestionar el Conocimiento, es tramitar los activos intangibles que generan valor para la organización, el Capital Humano, el aprendizaje organizacional, la información, experiencia, conocimiento, habilidades, destrezas , personales y sabiduría, a través de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, siendo primordial informar a los trabajadores acerca de las ventajas de las nuevas tecnologías y motivarlos a aplicarlas, el trabajador debe reconocer al conocimiento como un proceso necesario para mejorar su desempeño laboral, que según Chiavenato (2010), señala: que desempeño laboral es:

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

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

Productos de Acero Lamigal, C.A. es una empresa que se encarga de que la materia prima sea transformada en bienes terminados mediante la utilización de máquinas y fuentes de energía, con la finalidad de comercializar sus productos a través del mercado libre, para la venta a un mercado masivo. Esta empresa metalúrgica se ha convertido en una porción inmensa de la economía del mundo moderno y se hace imprescindible conocer y manejar un buen número de trabajadores que de una u otra forma comparten sus conocimientos en pro del mejoramiento continuo.

Los valores que genera la empresa de Productos de Acero Lamigal, C.A. Como la orientación al servicio, mejoramiento continuo, excelencia y compromiso para trabajar en equipo, son muy importantes porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo ya que permiten posicionar una cultura empresarial. Marcando patrones para la toma de decisiones y sugiriendo topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas para promover un cambio de pensamiento de los trabajadores, evitando los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa

y los conflictos entre el personal y así se lograra el éxito en los procesos de mejora continua. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes y todo el personal de la empresa.

### **1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo podría incidir sobre el desempeño del recurso humano de la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A la gestión de conocimientos como generador de valores?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

Implantar la gestión de conocimientos como generador de valores en el desempeño de los Recursos Humanos de la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al desempeño del recurso humano en la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A
- Determinar aquellos factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento, en la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A.
- Proponer la Gestión de Conocimiento como generador de valores en el desempeño de los recursos humanos en la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, la modernización de maquinaria, equipos y herramientas de trabajo, constituye un factor clave para el éxito de toda organización, por ello es necesario desarrollar en el personal el conocimiento requerido para el buen uso de las nuevas tecnologías y romper con viejos paradigmas que influyen en su desempeño

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

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

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

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

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Ortiz (2017), Proyecto de grado para optar al título de Magister en Ingeniería Gerencial, en la Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela, desarrolló una investigación titulada: “**Modelo de Gestión de Conocimiento basado en Mentores para una Empresa de Consultoría de Ingeniería de Petróleo**”. El objetivo general de esta investigación fue, proponer un modelo de gestión de conocimiento basado en mentores para una empresa de consultoría de ingeniería de petróleo, para lo cual se planteó describir los modelos de gestión del conocimiento basado en mentores cuya implementación ha sido exitosa, describir los procesos organizacionales y los elementos de gestión del conocimiento presentes en un caso de estudio, diseñar un modelo de gestión de conocimientos basado en mentores y proponer lineamientos para su implementación.

El presente trabajo representa un aporte relevante para la investigación, ya que gracias a su alto contenido y pertenencia de información acerca de la importancia de la transferencia de conocimientos de los empleados de mayor experiencia a los nuevo ingreso y el establecimiento de lineamientos para

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

Díaz, Zúñiga (2016), desarrollaron un trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración con Énfasis en Gestión Estratégica, de la Universidad ICESI, Cali Colombia, titulado “**Implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Empresas de Servicios**”. En esta investigación ellos refieren que en la ejecución del proceso productivo toda organización necesita el uso del conocimiento para la producción, ya sea de bienes o servicios. El desarrollo del modelo propuesto se sustenta en los siguientes aspectos, análisis de modelos de gestión del conocimiento y capital intelectual, estudios de casos aplicados y revisión de experiencias concernientes a gestión del conocimiento.

El modelo seleccionado fundamenta la ejecución del ciclo de generación del conocimiento sobre tres elementos: tecnología, personas y procesos. Estos son la plataforma que soporta los ejes que intervienen en la generación del conocimiento en la organización: fuentes de conocimiento, contextualización y lecciones aprendidas. Esta investigación sirvió de base para concluir que el beneficio económico, la competitividad y el posicionamiento de la empresa, así como la generación de valor de los diferentes grupos de interés, dependen principalmente del conocimiento y experticia que reside en las personas.

Por otra parte, Ramos (2015), Universidad Politécnica de Valencia, realizó un proyecto para optar al título de Doctor en Administración, titulado: “**Desarrollo de un Modelo de relación entre Gestión del Conocimiento y la Dinámica Innovadora en las Organizaciones**”, el mismo contó con dos propósitos, en primer lugar, ayudar a sistematizar la Gestión del Conocimiento, optimizar su impacto y establecer medidas de criterio y aplicación. En segundo lugar, aportar a Investigadores, Profesionales y Directivos una constatación práctica de la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Innovación. Para lograr estos objetivos, se realizó un análisis de casos de estudio de otros trabajos

de investigación y 10 casos reales. Con este trabajo se trató de construir una base para el desarrollo de una cultura del conocimiento, además de demostrar la relación positiva entre la estructuración de la Gestión del Conocimiento y la Actividad Innovadora en las Empresas, animando a las empresas y sus directivos a cambiar la cultura de conocimiento tradicional, considerando a la gestión del conocimiento como un mecanismo de competitividad esencial.

De igual modo, Docimo (2014), realizó una tesis de grado basada en **“la Gestión de conocimiento y la innovación en la Empresa Hormigones Occidente C.A”** planteando como objetivo general analizar la gestión del conocimiento como factor determinante en el desarrollo de la capacidad innovadora de la organización, a fin de contribuir en la generación de ventajas competitivas, fue una investigación combinada de campo y documental, de nivel descriptivo.

Gracias a este estudio se llegó a la conclusión que la gestión de conocimiento se ha convertido en la actualidad en la fuente principal de la creación de ventajas competitivas, importantes para el desarrollo y el mejor funcionamiento de las organizaciones, debido a la inmensa competencia, lo que conlleva a crear estrategias o ventajas diferenciadoras, tomando en cuenta el conocimiento de las personas que laboran en ella.

Posteriormente , Álvarez (2013), llevo a cabo un trabajo de grado titulado **“la Gestión de Conocimiento en la Gerencia de la Pequeña y Mediana Empresa del sector metalmecánica de Barquisimeto Estado Lara”** , para obtener el título de Licenciada en Administración en la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado ; expresando que la gestión del conocimiento no es más que el proceso para captar, almacenar , intercambiar y transmitir las experiencias necesarias para el crecimiento organizacional , el aprendizaje dinámico y la toma de decisiones . Se realizó un estudio cuantitativo de campo el cual arrojó que es necesario establecer reformaciones a los lineamientos existentes, para que el empresario de las pequeñas y medianas industrias pueda hacer frente al medio adverso donde se desenvuelve.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

## **El Conocimiento**

Según Alavi y Leidner, (2016:132), el concepto de “conocimiento no difiere del de información; ambos están relacionados”, la información es convertida en conocimiento una vez que es procesada en la mente de los individuos y el conocimiento se vuelve información cuando se presenta en forma de texto, gráficos u otras formas simbólicas.

Para gestionar el conocimiento de la forma más eficiente es necesario identificar las diferentes formas en que puede encontrarse en la organización: como capital humano, capital estructural o capital relacional. El capital humano está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa, e incluye las capacidades, habilidades, experiencias y saberes de las personas que integran la organización, por lo que es exclusivo de los individuos.

El capital estructural es el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa cuando el empleado finaliza su jornada de trabajo. Comprende los procedimientos, manuales, bases de datos, proyectos, rutinas organizativas, entre otros. En las empresas objeto de estudio, se encuentran diferentes tipos de conocimiento a través de una mezcla de experiencias, valores e información contextual, presentes en documentos, procesos, prácticas y normas, la organización se encarga de dotar la infraestructura física necesaria para generar más conocimientos, así como de la divulgación de los mismos para asegurar el aprendizaje en el diseño de productos, procesos o servicios acordes con sus estrategias de comercialización.

### **Transferencia de Conocimiento**

Para Fortec (2014:251), el conocimiento se ha convertido, en la sociedad actual, en uno de los activos más importantes de la empresa, hasta el punto de ser una de sus principales ventajas competitivas. En tal sentido, evitar posibles fugas de conocimiento se convierte en una tarea fundamental de la empresa. Una de las fuentes fundamentales de ese conocimiento en las empresas son los trabajadores veteranos. En este caso, tales empleados son la fuente casi exclusiva sobre todo de aquellos conocimientos que, por sus características, resulta muy difícil codificar y poner a disposición del resto de los trabajadores a través de bases de datos u otro tipo de material formativo o informativo.

### **Gestión del Conocimiento**

Martensson y Nilsson (2014:183), establecen que la Gerencia del Conocimiento “consiste en una serie de actividades centradas en el conocimiento organizacional, obtenido de las propias experiencias y de las experiencias de otros y la aplicación juiciosa de ese conocimiento para lograr la misión de la organización”. La Gestión de Conocimiento fomenta el desarrollo y aplicación de conocimiento tácito y explícito, emplea el conocimiento individual, la capacidad de actuación organizativa y otros recursos basados en el conocimiento para mejorar el desempeño laboral y alcanzar los objetivos de la empresa.

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

Para Amaniego (2013:157), unas de las Ventajas de la Gestión por Conocimiento, es el poder describir las competencias de un cargo o puesto que se exige en cualquier trabajo en la actualidad debido a la calidad y competencia, con lo cual permite buscar al personal más idóneo o competente para que una organización de a conocer su capacidad y sea un aporte. La gestión del conocimiento tiene que mucho con la informática sin embargo la gestión del conocimiento no es solo una aplicación informática, sino un conjunto de actividades en las que participan el software, el hardware y sobre todo las personas.

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

### **Evaluación de competencias laborales**

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

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Liderazgo:** comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas (Chiavenato 2006).

**Cultura:** refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento (Grimson 2008).

**Tecnología:** se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez (Jiménez, C. 2008).

**Medición:** incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento. (Davenport y Prusak 2009).

**Procesos:** incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para sumar valor al cliente y potenciar los resultados (Diccionario de la Real Academia Española RAE).

**Gestión:** se utiliza para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio (Chiavenato, 2009)

**Conocimiento:** es el acto o efecto de conocer. Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas (Muñoz y Riverola 2010).

**Desempeño Laboral:** comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento del empleado. (Robbins 2011).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Al iniciar un proceso de investigación, la primera pregunta planteada por el ser humano es ¿qué hacer?, investigar significa realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia. Hurtado y Toro (2014:55), definen la investigación, como un “proceso continuo y organizado, mediante el cual se pretende conocer algún evento (proceso, hecho o situación), con el fin de encontrar leyes generales, o simplemente con el propósito de obtener respuestas particulares a una necesidad o inquietud determinada”.

La autora prosigue afirmando que investigación es la actividad hecha en pro del conocimiento y se realiza sobre un evento, en un contexto determinado. Los tipos de investigación se clasifican de acuerdo al nivel y diseño de la investigación, entre ellos tenemos los estudios de investigación correlacionales, que tienen como propósito medir el grado de relación existente entre dos o más variables, a través de la formulación de preguntas de investigación que se quieren responder. Hernández, Fernández y Baptista (2012:129), señalan que: “los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza su correlación”.

#### **3.1. Nivel de Investigación**

La presente Investigación, se considera una investigación de tipo descriptiva, ya que tiene por finalidad obtener un estudio preciso de la Gestión del Conocimiento y el Desempeño Laboral, en la empresa Productos de Acero Lamigal,C.A., para dar respuesta a las interrogantes y proponer una posible solución. En tal sentido, Hurtado y Toro (2010:62), expresan que “el objetivo de

este tipo de investigación, es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características”.

### **3.2 Tipo de la Investigación**

La presente Investigación de Campo se desarrollara en el ámbito laboral de la empresa Productos de Acero Lamigal,C.A., de esta forma se obtendrá los datos directamente de la realidad, cerciorando así las condiciones buscadas. Hurtado y Toro (2010), 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”. Este estudio sobre Gestión del Conocimiento, para el mejoramiento del Desempeño Laboral, se considera de campo porque se realiza en el sitio donde suceden los hechos, es decir, en la Empresa Productos de Acero Lamigal, C.A.

### **3.3 Fases Metodológicas**

Se establecen todas aquellas técnicas y procedimientos a utilizar para alcanzar los objetivos específicos del presente trabajo, como vienen a ser la validez, confiabilidad y procesamiento de datos, por lo que el planteamiento de una metodología correcta es de gran importancia para la investigación, ya que contribuye a que los resultados obtenidos tengan la mayor exactitud y confianza, la metodología la constituyen todos aquellos procesos ordenados que se siguen para establecer los hechos hacia los que va dirigida la investigación.

#### **3.3.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto al desempeño del recurso humano en la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A**

Para el cumplimiento y desarrollo de esta fase se tomó como un punto la encuesta el cual según Balestrini (2015:101) expresa lo siguiente: “La encuesta permite la recabación de información de un grupo social o comunidad estandarizada, a partir de las unidades de su universo, mediante la selección de una muestra respectiva, si es necesario”.

Con relación al instrumento se utilizará un cuestionario de preguntas dicotómicas, para recabar la información acerca de las tareas que ejecutan los empleados en sus puestos de trabajos, mientras mayores detalles sea obtenido, de las asignaciones por el cual son responsables, mejor será el análisis de gestión de conocimientos. El mismo será validado por expertos en el área. En ese sentido, Hernández, Fernández y Baptistas (2014:116) define el cuestionario como un: “conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios antes los cuales se pide la reacción de los sujetos que se le asumirá”. El propósito de este cuestionario es encontrar en qué condiciones se encuentra la empresa tanto en aspectos de generación, utilización y retención de conocimiento, a través de entrevistas a los jefes de cada departamento con preguntas abiertas y al resto de los colaboradores de la empresa con preguntas cerradas. Es importante que todos los miembros de la empresa participen de este proceso para que sea más fácil comprometerlos con la implantación de la Gestión del conocimiento, puesto que todos fueron tomados en cuenta. La fase de diagnóstico tiene también por objetivo hacer conciencia en el personal sobre su nivel de participación en la Gestión de Conocimiento de la empresa y crear una actitud colectiva favorable hacia la misma.

En este orden de ideas para la realización del diagnóstico será necesario conocer la población y la muestra, la población según Tamayo (2001: 114.): “ la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Es importante destacar que la población y la muestra estarán conformadas de la siguiente forma:

**Población:** Está integrada por los trabajadores de la Productos de Acero Lamigal, C.A.

Se determinó a través de la siguiente formula sugerida por Sierra R. citado por Hurtado y Toro (2007):

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p \times q}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Población o universo (203)

$e$  = Margen de error permitido (0,05)

$Z$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza (0,95)

$p$  = Probabilidad de éxito en la población (0,5)

$q$  = Probabilidad de fracaso en la población (0,5)

$n = 63$  personas.

### **3.3.2 Fase II: Determinación de aquellos factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento, en la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A.**

Para identificar los factores que pueden influir las prácticas de gestión del conocimiento, se ha tenido en cuenta los propios componentes de la gestión del conocimiento y su influencia en los procesos que constituyen su gestión.

Se determino que la gestión del conocimiento está sustentada por cuatro pilares: personas, procesos, comunicación, contenidos y tecnologías de la información (Seethamraju y Marjanovic, 2009; Gallego y Ongallo, 2004; Canals, 2003). Por ello, cada uno de estos pilares contempla aspectos que por ellos mismos pueden influir la eficacia de las prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones.

Por consiguiente, se evaluara los factores de gestión del conocimiento en dos etapas, a través de dos procesos:

- Capacidades de conocimiento de las personas.

- Capacidades de conocimiento de la organización

Posteriormente, se aplicó una estrategia basada en los dos procesos antes mencionados que consistió en una charla constructiva y seguidamente una evaluación escrita, donde le aplicará al personal empleado o al de nuevo ingreso.

Al personal empleado ya en la organización se aplicó una charla constructiva relacionada con la “capacidad de conocimiento de la persona” y luego la evaluación escrita referente a la “capacidad de conocimiento de la organización”. En cuanto al personal de nuevo ingreso se le aplicará las mismas evaluaciones pero viceversa, en la charla constructiva se le hablara acerca de la “capacidad de conocimiento de la organización”, y por otro lado la respectiva evaluación que corresponde a la “capacidad de conocimiento de la persona”. Este procedimiento se realizo de la siguiente manera:

### **Capacidad de conocimiento de la persona**

Esta capacidad se desarrolla en el ámbito personal o grupal e inciden en el uso eficiente del conocimiento para agregar valor a las actividades que realizan en el ejercicio de sus roles al interior de las organizaciones. Esta capacidad se manifiesta por medio de aspectos como ambición personal, habilidades, comportamientos, uso de herramientas y técnicas, para gestionar el tiempo y el entrenamiento.

- Ambición

Este aspecto sugiere la alineación entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales, pues de esto dependerá el nivel de motivación del integrante del grupo de investigación. La motivación es indispensable en el

momento de propiciar una actitud para compartir y transferir el conocimiento. Este factor influye los procesos del ciclo de conocimiento, en la medida en que las personas tengan la disposición para interiorizar una cultura de conocimiento, es decir hábitos para identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento. Esta cultura debe estar ligada a sus propósitos personales.

- Competencias

Para realizar las actividades del ciclo de gestión del conocimiento es necesario adquirir y desarrollar un conjunto de competencias informacionales. Estas se refieren a la aptitud para el acceso y uso de la información, concretamente reconocer cuándo se necesita información y poseer la capacidad de localizar, evaluar y utilizar eficazmente la información requerida (ALA, 1989). Ejemplos de algunas de actividades son: realizar estrategias de búsqueda para una eficiente recuperación de la información, o identificar y seleccionar las fuentes de información, o analizar y almacenar de forma estructurada información. Por tanto, este aspecto incide sobre todo en las siguientes fases del ciclo: identificar, crear y almacenar.

- Comportamiento

El comportamiento está ligado a la disposición de las personas para identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento (CEN, 2004). Para analizar este factor se tienen en cuenta las estrategias que estimulan los comportamientos ligados a los procesos del ciclo de conocimiento y las conductas de los integrantes del grupo de investigación.

- Métodos y herramientas

De acuerdo al CEN (2004) las personas pueden hacer uso de herramientas o estrategias para compartir y usar el conocimiento. Algunas de ellas son de carácter

tecnológico, por ejemplo la intranet, internet, o sistemas de información. Pero también existen otras herramientas como los talleres, comunidades de práctica, seminarios o eventos sociales.

- Gestión del tiempo

Este aspecto se refiere a cómo se administra el tiempo necesario para realizar las actividades propias de la gestión del conocimiento (CEN, 2004). Este factor se evidencia a través del uso de estrategias para aprovechar el tiempo en procesos como la identificación, creación, uso, divulgación y organización del conocimiento.

- Entrenamiento

Según Wong (2005) las personas que comprenden los conceptos de la gestión del conocimiento presentan mayor disposición para compartir y realizar las actividades propias del ciclo de conocimiento. Además, se debe entrenar a las personas en el manejo y uso de las herramientas tecnológicas que se utilicen para gestionar el conocimiento. Este factor influye todas las fases del ciclo.

### **Capacidades de conocimiento de la organización**

Las capacidades de conocimiento de la organización son las condiciones que los líderes deben establecer para facilitar el uso efectivo del conocimiento. Estas capacidades están relacionadas con la misión, visión y estrategia definida en la organización, la cultura organizativa, los procesos y estructura organizativa y la infraestructura tecnológica utilizada.

- Misión, visión y estrategia

Para lograr la articulación entre los objetivos de la organización y la gestión del conocimiento es necesario que los miembros de la organización conozcan la

misión, la visión y las estrategias de su organización, y alineen sus actividades con estas

- Cultura

La cultura es el factor más importante para garantizar el éxito de la gestión del conocimiento. La cultura basada en el conocimiento se caracteriza por generar un espacio de confianza, empoderamiento, respeto y motivación, aspectos que propician los procesos de creación y uso del conocimiento, y las formas de compartirlo. Algunas características de la cultura se evidencian a través de aspectos como: los valores, la confianza, las creencias, los niveles de autoridad y el lenguaje. Estas dimensiones se evidencian en la actitud del líder para motivar y generar una cultura del conocimiento y las estrategias que utiliza para explotar las capacidades de los integrantes del grupo en pro de la gestión del conocimiento, en cada una de sus fases.

- Procesos y organización

Una organización que declara la gestión del conocimiento como parte integral de sus objetivos y estrategias, precisa integrar las actividades del conocimiento a los procesos organizacionales. Además, la estructura organizativa influye en los procesos de la gestión del conocimiento de acuerdo a los procedimientos y líneas de mando.

- Tecnología e infraestructura

En la sociedad actual hay diversidad de tecnologías que son fácilmente accesibles, y que facilitan la implementación de las actividades de gestión del conocimiento. Adicionalmente, la infraestructura tiene que ver con la capacidad instalada para dar soporte a las actividades de conocimiento y contar con espacios propicios para compartir el conocimiento.

Esta fase tiene como finalidad crear conciencia en los trabajadores de la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A. acerca de la gestión del conocimiento fundamentado en los pilares del conocimiento como lo son las personas, procesos, comunicación, contenidos y tecnologías de la información. Todo esto en función de que se logre un aprendizaje constante tanto para los trabajadores dentro de la organización como para los de nuevo ingreso, y así lograr obtener un mejor capital intelectual para la empresa que le permita a la organización un mejor funcionamiento.

### **3.3.3 Fase III: Proponer la Gestión de Conocimiento como generador de valores en el desempeño de los recursos humanos en la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A.**

Se propone la elaboración de un Programa de Gestión de conocimientos del personal basado en Competencias para la empresa, basándose en los diferentes procesos que lo conforman, como lo son la captación de personal, las competencias, los perfiles, las bases de datos, la requisición de personal y la gestión de recursos humanos, para cumplir con los objetivos que le permitirá a la organización encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia necesarias para desarrollar actividades tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación estratégica y la toma de decisiones.



## CAPÍTULO IV

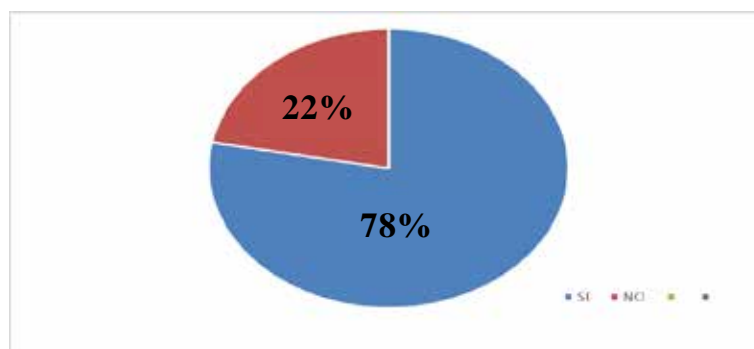
### 4.1. Resultados

A continuación se especifican los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario

1. **¿La empresa se preocupa por mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías en cuanto a maquinaria y/o sistemas de información?**

**Gráfico 1. Vanguardia**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
SI	49	78%
NO	14	22%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

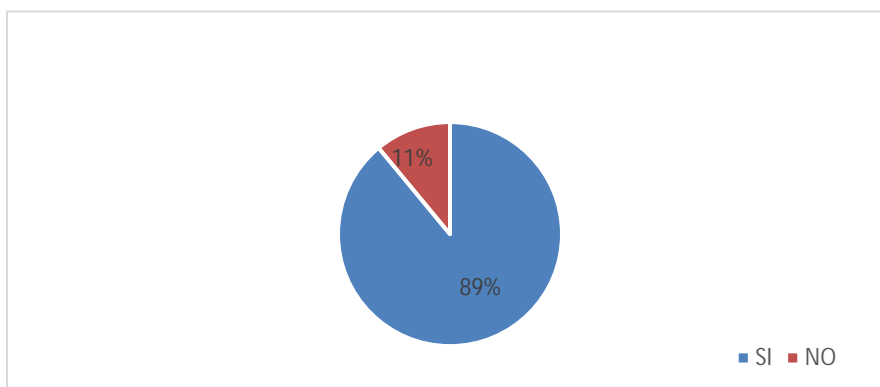
Análisis: El 78% de la muestra encuestada respondió que sí están totalmente de acuerdo que la empresa se preocupa por mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías en cuanto a maquinarias y/o sistemas de información. El porcentaje restante del 22% no está de acuerdo ya que no reciben la información necesaria de nuevas tecnologías dentro de la empresa. Según Carlos Barbarito (2010) la vanguardia tiene características muy distintas entre sí, se asemejan en la lucha contra las tradiciones, la apuesta por la innovación, el ejercicio de la libertad individual y su carácter experimental.



**2. ¿Para aprender el funcionamiento de una tecnología y/o herramienta nueva, se utiliza el conocimiento adquirido anteriormente con una herramienta similar?**

**Gráfico2. Nueva tecnología.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>SI</b>	56	89%
<b>NO</b>	7	11%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



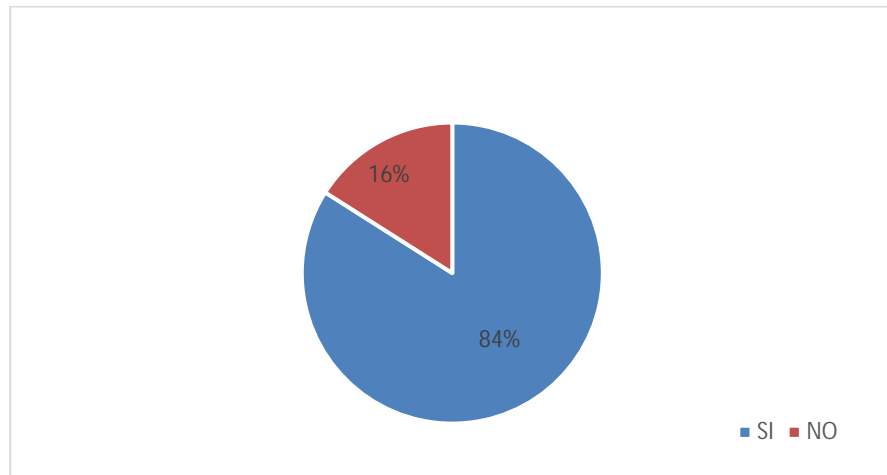
Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

Análisis: El 89% de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo que para aprender el funcionamiento de una tecnología y/o herramienta nueva, se utiliza el conocimiento adquirido anteriormente con una herramienta similar. El 11% estuvo en desacuerdo ya que no cuentan con la información adecuada y suficiente acerca de la ejecución de sus actividades y responsabilidades que deben cumplir para el logro de los mismos. El análisis de los resultados evidencia que generalmente se utilizan conocimientos previos o experiencia previa para enseñar el funcionamiento de una nueva tecnología. Debido a esto es necesario incluir pasos que permitan identificar las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados. Según Annette Guerrero (2012) las nuevas tecnologías se centran en los procesos de comunicación y se agrupan en tres áreas que son: la informática, el vídeo y la telecomunicación, con interrelaciones y desarrollos a más de un área.

**3. ¿Ante una nueva herramienta, se forman teorías personales acerca de su funcionamiento?**

**Gráfico 3. Teorías Personales.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>SI</b>	52	84%
<b>NO</b>	11	16%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



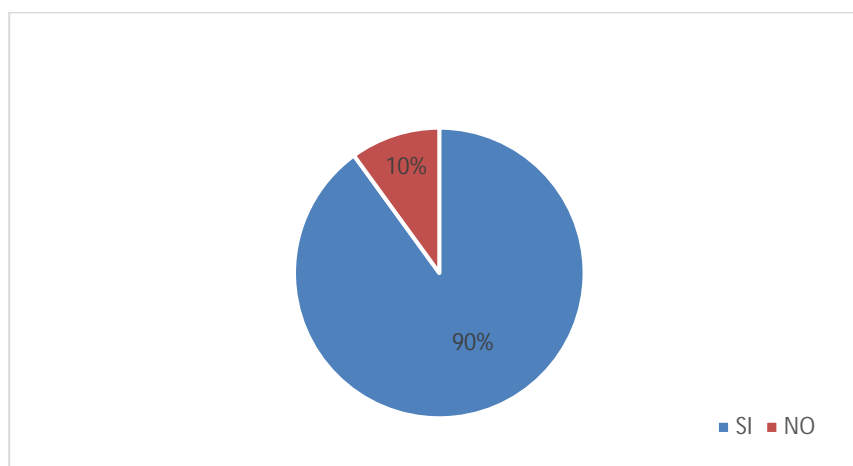
Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

Analizando lo expuesto en el gráfico, respecto a que si ante una nueva herramienta, se forman teorías personales acerca de su funcionamiento, una gran mayoría representada por el 84% estuvo totalmente de acuerdo, mientras que el 16% restante estuvo medianamente de acuerdo. Esto pone al descubierto que, efectivamente, al llegar una nueva herramienta a manos de los trabajadores, se van formando suposiciones personales respecto a su ejercicio. Cuando la empresa adquiere una nueva herramienta de trabajo, se necesita realizar la transferencia tecnológica al personal relacionado con el procedimiento que se va a actualizar. Por esto, es primordial que la empresa les informe claramente a los trabajadores acerca de las ventajas que tiene para ellos la nueva tecnología, con la finalidad de que estos se motiven a aplicarla, siendo necesario reconocer la importancia que tiene una adecuada gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano como parte fundamental del logro de las metas organizacionales.

**4.¿Se permite resolver problemas cotidianos utilizando la innovación o sentido común?**

**Gráfico 4. Innovación**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>SI</b>	56	90%
<b>NO</b>	7	10%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



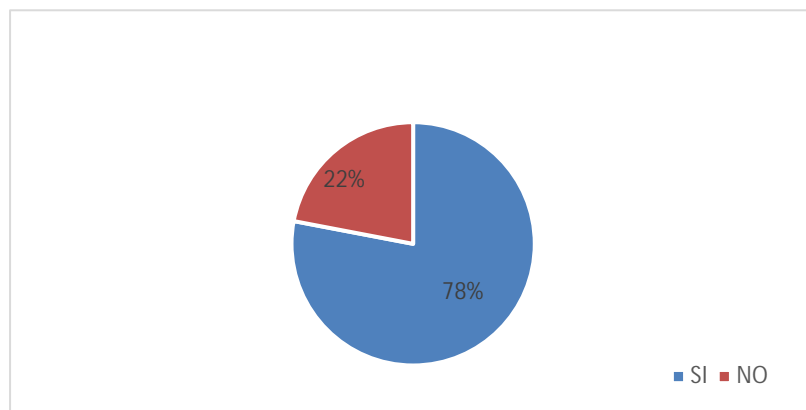
Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

De acuerdo con los datos aportados en el gráfico, el 90% de los encuestados estuvieron parcialmente de acuerdo con que a los trabajadores se les permite resolver problemas cotidianos utilizando la innovación o sentido común, mientras el 10% restante estuvo en desacuerdo. Los resultados demuestran que la empresa es rígida en cuanto a procesos y seguir reglas estrictas se refiere, ya que todos los encuestados coincidieron en que no se les permite implementar nuevas ideas. En este sentido, Muñoz y Riverola, (2010), definen el conocimiento como la “capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas”. Relacionando este concepto con los resultados obtenidos, se puede decir que los trabajadores consultados tienen “conocimiento”, puesto que intentan resolver problemas innovando o utilizando su sentido común, sin embargo, según revelan los resultados la empresa no se los permite.

**5.¿Existe una transferencia de conocimiento informal en los miembros del equipo de trabajo?**

**Gráfico 5. Transferencia de conocimiento informal.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>SI</b>	49	78%
<b>NO</b>	14	22%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



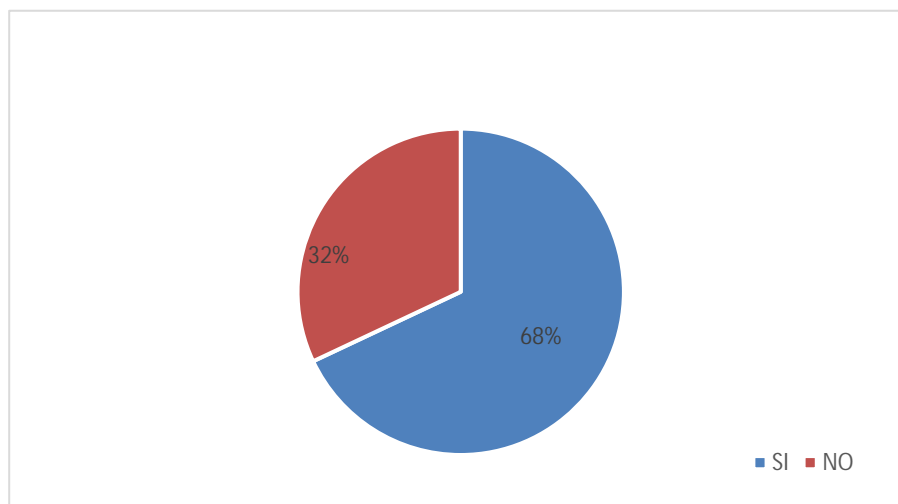
Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

Como se observa gráfico, el 78% de los entrevistados está totalmente de acuerdo que existe transferencia de conocimiento informal entre los miembros del equipo de trabajo, el 22% en desacuerdo. Sin embargo, los resultados tienen claramente a verificar que si hay una transferencia de conocimientos de manera informal entre los trabajadores. Restrepo, Hincapié y Salazar (2013), expresan que la base que sustente una estrategia de gestión del conocimiento, es el lenguaje común de los participantes, ya que ello posibilita la generación, transferencia, interpretación y almacenamiento de conocimiento; y así tenerlo disponible para la persona indicada, en el tiempo oportuno y lugar apropiado, para tomar la decisión apropiada. Además, el conocimiento compartido por los miembros del grupo es fundamental para entenderse unos a otros y el éxito de la transferencia de conocimiento es más fácil cuando los participantes hablan el mismo idioma o un idioma similar o como en este caso, trabajan en una misma área de la empresa.

**6. ¿El personal con más experiencia le imparte conocimiento técnico, al de menor experiencia?**

**Gráfico 6. Charlas.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>SI</b>	42	68%
<b>NO</b>	21	32%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



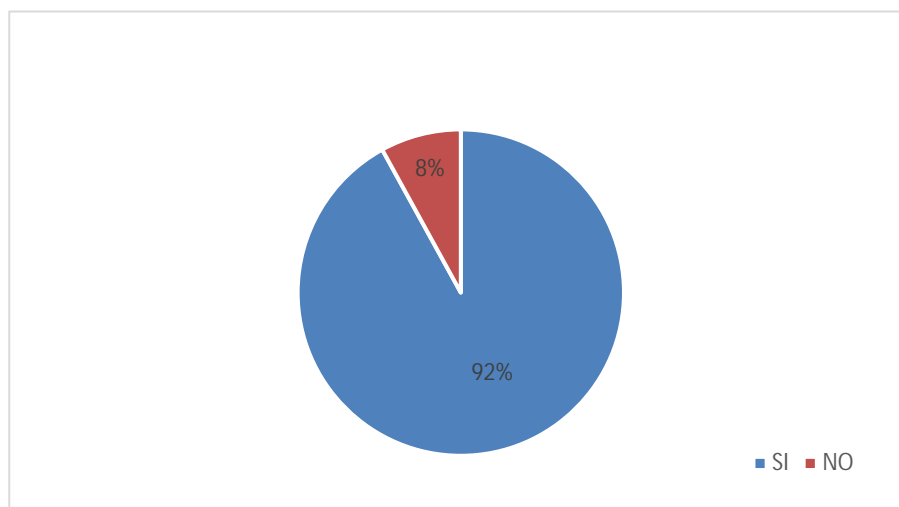
Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

En relación al gráfico el 68% de los entrevistados indican que si reciben charlas de sus compañeros que tienen un nivel más avanzado de experiencia y les transmiten sus conocimientos acerca de todo lo que se realiza en torno a su puesto de trabajo y otras áreas, el 32% estuvo en desacuerdo cuando se les preguntó si el personal con más experiencia le imparte charlas técnicas, al de menor experiencia. FORTEC (2013), refiere que realizar una transferencia eficaz de conocimientos requiere que el trabajador veterano (o de más experiencia), asuma el rol de formador en el puesto de trabajo. En tal sentido, no es suficiente que el mismo posea un saber hacer, sino también un saber enseñar y un saber acompañar, que le permita establecer una adecuada relación con el destinatario de los conocimientos.

**7. ¿Existe un departamento organizacional que se dedique exclusivamente a las funciones de Gestión del Conocimiento?**

**Gráfico 7. Departamento organizacional.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>SI</b>	57	92%
<b>NO</b>	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

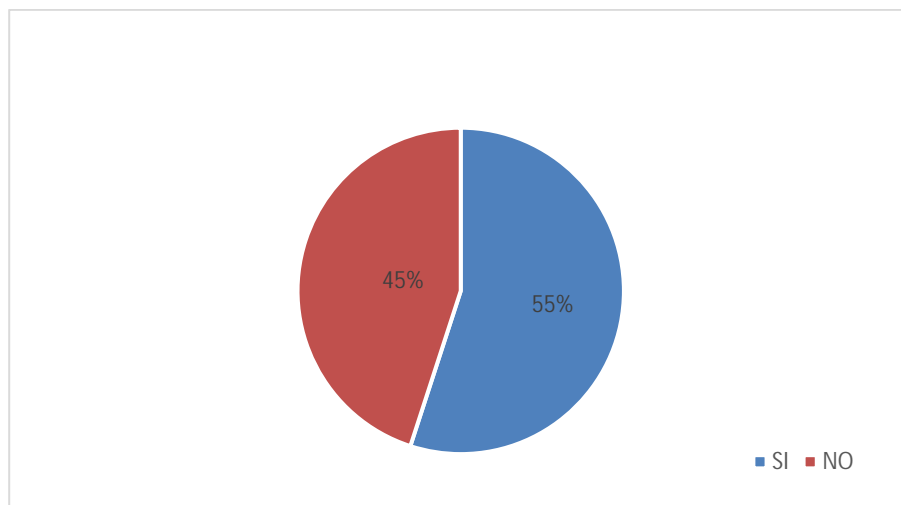
Los resultados fueron contundentes en El gráfico ya que el 92% estuvo en desacuerdo en que existe un departamento organizacional que se dedique exclusivamente a las funciones de Gestión del Conocimiento. Mientras que un 8% estuvo totalmente de acuerdo

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

**8. ¿La empresa brinda espacios en los cuales se dé la oportunidad de compartir ideas, experiencias y conocimientos dentro de la organización?**

**Gráfico 5. Espacios.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>SI</b>	28	45%
<b>NO</b>	35	55%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



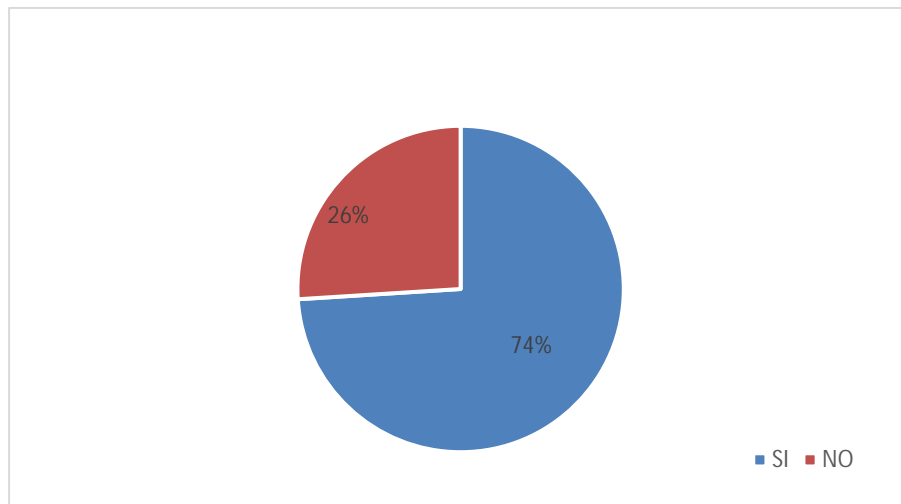
Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

Los resultados arrojados, demuestran que el las opiniones respecto al tema donde la empresa brinda espacios en los cuales se dé la oportunidad de compartir ideas, experiencias y conocimientos dentro de la organización estuvieron bastante divididas, puesto que el 55% de los trabajadores estuvo parcialmente de acuerdo, el 45% estuvieron en desacuerdo. Para Hernández (2015), la reunión “es considerada como el procedimiento esencial de trabajo utilizado por los diferentes equipos para posibilitar el intercambio de ideas entre sus componentes”. La reunión de trabajo es, por tanto, el espacio donde se toman decisiones consensuadas. Una reunión la constituye un grupo de personas de parecido o diferente perfil profesional unidas en un espacio y tiempo, y con una documentación concreta para su lectura, debate y aprobación, con el fin de coordinar actuaciones posteriores en el sistema organizacional.

**9. ¿Existen manuales o publicaciones organizacionales que sirvan como referencia para el trabajo?**

**Gráfico 9. Manuales organizacionales.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>SI</b>	46	74%
<b>NO</b>	17	26%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

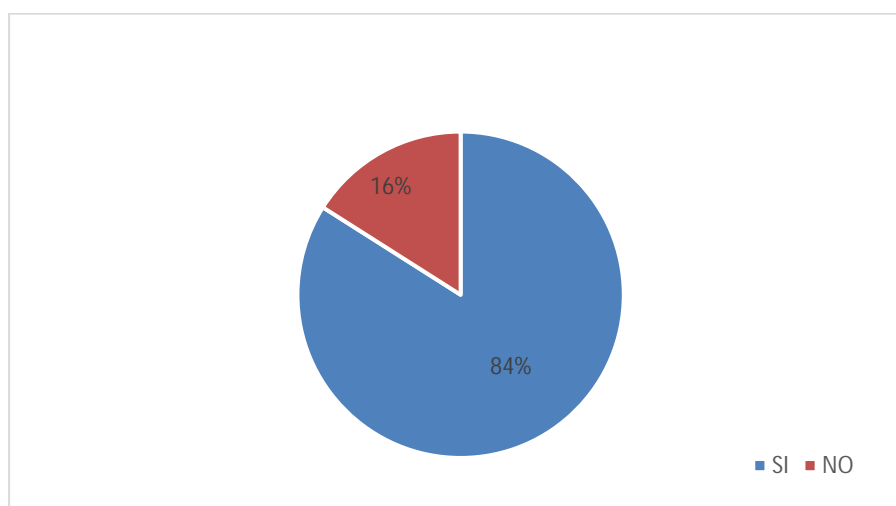
Los resultados arrojados, afirman que el 74% de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo en que existen manuales o publicaciones organizacionales que sirve como referencia para el trabajo. Asimismo, el 26% en desacuerdo

Para Ríos (2016), el Manual de Organización y Funciones contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

## 10. ¿Se aplica la experiencia en las actividades de trabajo cotidianas?

Gráfico 10. Experiencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	52	84%
NO	11	16%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



Fuente: Aguiar/Barrios(2018)

De acuerdo con las observaciones registradas en el gráfico 10, los resultados fueron muy claros puesto que el 84% de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo en que se aplica la experiencia en las actividades de trabajo cotidianas y un pequeño 16% estuvo en desacuerdo. Con esto, se evidencia que en efecto, los trabajadores emplean su experiencia previa de trabajo o de vida en la ejecución de su jornada de trabajo diario, lo cual es un aspecto muy positivo para la organización, pero por otra parte como ya se pudo observar en el cuadro anterior, no comparte entre sí dicha experiencia de trabajo, lo que representa un aspecto negativo, ya que al momento de prescindir de este recurso humano, el conocimiento adquirido a

lo largo de los años de prestar servicio en la empresa no quedarán en las personas que permanecen laborando en la empresa.

Koulopoulos y Frappaolo (2016), explican que el conocimiento de la experiencia, se refiere a los activos intangibles más valiosos de la organización, se genera al observar o llevar a cabo acciones, se relaciona con el conocimiento por proceso, se crea por medio de aprendizaje experimental y no por transferencia, y este conocimiento obviamente se va repitiendo diariamente en sus puestos de trabajo. Aun cuando actualmente existe la tendencia a considerar al conocimiento y la capacidad para innovar como factores de producción.

La experiencia es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la participación y de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida, es un conocimiento que se elabora colectivamente. Además, la experiencia también constituye una base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo.

## **4.2. Análisis General de los Resultados Obtenidos del Cuestionario Aplicado.**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se constató que la Gestión del conocimiento, en cuanto al aprendizaje organizacional necesita un nuevo enfoque en la gestión de la persona, no como recurso humano, sino como factor imprescindible a la organización, ya que el empleado es el portador de un recurso muypreciado e invaluable: el conocimiento. Este crecimiento organizacional o aprendizaje debe estar dirigido hacia el factor humano primeramente, la cultura organizacional y la gestión de información.

Aunado a esto, se pudo observar que las pruebas realizadas en la empresa Productos de Acero Lamigal C.A. correspondiente a la capacidad de crecimiento personal y organizacional de los trabajadores y del personal de nuevo ingreso, tuvo un impacto positivo ya que se logro transmitir lo deseado por la empresa, que es la retroalimentación de conocimiento tanto en materia de valores y significado de la empresa, como en valores personales.

Por su parte, la implantación de un sistema de Gestión por Competencias es necesaria para la posterior implantación de la Gestión del Conocimiento. No se trata de un requisito entre otros, sino resulta imprescindible para cualquier aplicación no reduccionista de esta herramienta. Además, la Gestión de Recursos Humanos orientada hacia el Aprendizaje Organizacional requiere de una transformación en su marcha hacia tratar el factor humano en el provecho del aprendizaje personal y organizacional, manifestado, especialmente, en la aplicación de la Gestión por Competencias y en una formación o aprendizaje persistente, reacomodando sus subsistemas o procesos en función de ampliar la Gestión del Conocimiento.

## CAPITULO V

### LA PROPUESTA

En tal sentido, la investigación se orientó en la elaboración de un “programa de gestión de conocimiento de la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A. basado en las competencias de cada puesto de trabajo”, en el cual se reflejaron las necesidades en el área de conocimiento relativas a estrategias de enseñanza y actitudes.

#### **Objetivos de la propuesta**

- Implementar charlas al personal con el objetivo de obtengan una capacitación en el área laboral en donde se desempeñan.
- Realizar talleres para evaluar la interacción que tiene cada trabajador dentro de la organización.
- Desarrollar actividades diarias a través de dinámicas de grupo, con el objetivo de mejorar sus habilidades y destrezas.
- Promover los valores dentro de la organización a través de actividades recreativas.

#### **Justificación**

Debido a la importancia de la excelencia académica para **Productos de Acero Lamigal, C.A.** se hace cada vez más imprescindible contar con personal capacitados para lograr un mejor desempeño en la ejecución de sus funciones.

La formación, capacitación y el adiestramiento en el trabajo ayuda a los profesionales a optimizar sus conocimientos y actitudes, para ello programa de gestión de conocimiento de la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A. basado en las competencias de cada puesto de trabajo, orienta las estrategias al fortalecimiento de la enseñanza, el servicio y el trabajo en equipo a través de

talleres donde desarrollen los conocimientos y mejoren sus actitudes, habilidades y destrezas.

Para lograr cumplir con un programa de gestión de conocimiento exitoso, la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A., los trabajadores deben convertirse en el mejor de cada unidad de trabajo, para ello debe cumplir con lo siguiente:

**Roles:** Claridad en la labor que presta dentro de la organización.

**Responsabilidades:** Estar totalmente comprometido con la empresa, realizando la labor que le corresponde a diario y tomando decisiones oportunas.

**Rutinas:** Ser totalmente disciplinado en el trabajo

### **Alcance**

El presente programa de gestión de conocimiento de la Productos de Acero Lamigal, C.A. basado en las competencias de cada puesto de trabajo, es de obligatoriedad y aplicación para todo el personal de la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A., optimizando la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como, un mayor impacto en la prestación y desempeño de la calidad en cada unidad de trabajo.

### **Desarrollo de la propuesta**

#### **Fundamentos del Programa de Gestión de Conocimiento**

El programa de gestión de conocimiento de la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A. basado en las competencias de cada puesto de trabajo, tiene como propósito general, impulsar la eficacia y la eficiencia de la organización, así como, la formación, la capacitación y el adiestramiento y de esta manera contribuye a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y con ello el incremento de la calidad y rendimiento de la institución.
- Mejorar la interacción entre los trabajadores y la alta gerencia incentivando el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

- Mantener al personal de trabajadores y gerentes sobre una misma línea de trabajo y mejorando las relaciones de trabajo dentro de la institución.

### **Matriz De Ejecución del Programa de Gestión de Conocimiento de la Empresa Productos de Acero Lamigal, C.A. Basado en las Competencias de Cada Puesto de Trabajo.**

#### **ESTRATEGIAS**

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Socio dramas
- Realizar talleres
- Dinámicas de grupo

#### **MODALIDADES Y NIVEL DE CAPACITACIÓN**

##### **Tipos de Capacitación**

###### Capacitación Preventiva

Esta capacitación tiene como objetivo adquirir conocimientos y actitudes con la Interacción y trabajo en equipo, aplicando socio dramas enfocados actividades diarias. Duración de 8 horas y contarán con refrigerio y certificados.

###### Capacitación Correctiva

Evaluación de actividades diarias a través de aplicación del programa, con este programa evaluamos Roles, Rutinas y responsabilidades. Tendrá una duración de 8 horas y contarán con refrigerio y certificados.

##### **Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

###### Formación

- Dominar nuevas estrategias de enseñanza.
- Mejora en el manejo de trabajo en equipo.
- Desarrollar actitudes de servicio al cliente.

### Especialización

- Claridad en sus atribuciones.
- Balance de sus rutinas de trabajo.

### **Niveles de Capacitación**

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

#### Nivel Básico

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y actitudes esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación de cada uno de los trabajadores.

#### Nivel Intermedio

En este nivel se capacita en el programa de capacitación, Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar actitudes con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

### **RECURSOS HUMANO**

#### Facilitadores y expositores:

- Gerente de recursos humanos
- Analistas de recursos humanos
- Consultores

### **MATERIALES**

#### Infraestructural

- Sala de capacitación asignada por la Empresa

#### Mobiliario, Equipo

- Carpetas de información.
- Mesas de trabajo
- Pizarra
- Plumones
- Rota folio

- Equipo multimedia
- Cañonera
- Ventilación adecuada

#### Documentos Técnico-Educativos

- Formatos de evaluación de Ejecución
- Encuestas de evaluación
- Material de estudio
- Material audiovisual

#### **FINANCIAMIENTO**

- Recursos propios de la Empresa.

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duracion</b>
Estrategias en la Enseñanza	Realizar reflexiones.	Video Motivación.	Capacitador Externo	8 Horas
	Banco de datos	Clase modelo	Coordinador Académico.	
Métodos en la actualidad para procesos educativos	Anécdotas	Exposiciones	Capacitador Externo	8 Horas
	Diario Pedagógico	Videos Reflexivos	Coordinador Académico	
Técnicas de mejora en los Trabajadores.	Lluvia de ideas	Dramatizaciones	Capacitador Externo	8 Horas
	Dado preguntón	Evaluación de Casos	Coordinador Académico	
Servicio a clientes internos y externos	Baúl de ideas	Sociodrama	Capacitador Externo	8 Horas
	Reseñas históricas	Me identifico con ....	Coordinador Académico	
Como brindar un servicio de calidad	Crucigramas cruzados.	Videos Reflexivos	Capacitador Externo	8 Horas
	Paleta de calificación	Lista de Cotejo	Coordinador Académico	
El trabajo en equipo dentro de la institución	La tela de araña	Video Motivación	Capacitador Externo	8 Horas
	Disco / pelota de voz	Socialización de conceptos	Coordinador Académico	
Beneficios del trabajo en equipo	Cambio de roles	Dramatización	Capacitador Externo	8 Horas
			Coordinador Académico	
Como ayuda la inteligencia emocional en el desarrollo de trabajo en equipo	Polilla informativa	Video Motivación.	Capacitador Externo	8 Horas
	Juegos	Que me representa: dibujo de objeto, animal, planta, etc.	Coordinador Académico	
La actitud en los trabajadores	Juego a ser Jefe	Video Motivacional	Capacitador Externo	8 Horas
	El espejo	Análisis de casos	Capacitador Externo	

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es la manera en que se lleva a cabo la administración de las habilidades, actitudes, destrezas, saberes de cada miembro de la organización; permitiendo obtener los conocimientos precisos para quienes lo necesitan, en la situación, contexto y tiempo oportuno y con el fin de dar un valor agregado a la compañía.

Luego de diseñar y proponer el programa de gestión de conocimiento de la **Empresa Productos de Acero Lamigal, C.A.**, se puede concluir que:

De implementarse, el programa de gestión de conocimiento para la empresa Productos de Acero Lamigal, C.A., se pretende fortalecer los espacios para que los trabajadores obtengan mejores resultados, y puedan integrarse a los procesos de trabajo de la empresa, para así llegar a ser sostenible en el tiempo.

El programa de gestión del conocimiento busca identificar y adquirir nuevas estrategias para la solución de problemas, para que las personas aprendan y compartan rápidamente, saquen provecho de las experiencias y capitalicen el conocimiento creado y se logre retorno de la inversión a través crecimiento de los clientes.

### RECOMENDACIONES

- Implementar el programa según el ciclo de gestión a la organización en general y a partir de su ejecución evaluar los resultados para la mejora continua.
- Construir cultura de conocimiento y aprendizaje por medio de las experiencias, habilidades y fortalezas de cada trabajador.
- Fomentar el trabajo en equipo, sensibilizar a los trabajadores acerca de la importancia del programa de gestión de conocimiento para lograr innovar y mejorar continuamente.

## REFERENCIAS

- Alles, Martha (2010). **“Diccionario de Comportamientos”**. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Alles, Martha (2012). **“Las 50 Herramientas de Recursos Humanos”**. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Chiavenato, Idalberto (2010). **“Admón. de los Recursos Humanos”**. Mc Graw-Hill. Colombia
- Del Moral Anselmo., Pazos Juan., Rodríguez Esteban. Rodríguez patón y Suarez Sonia. (2016). **“Gestión del Conocimiento”**. Editorial Inter. Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. España.
- García, José. (2014). **“Toma de decisiones”**. Centro de psicología clínica. Madrid-España. 144 Gates, B. Camino al futuro. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana; 1995.
- Harrington, James. (2010). **“Mejoramiento de los procesos de la empresa”**. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Ordóñez de Pablos, Patricia. (2010). **“Gestión del conocimiento y capital intelectual”**, las nuevas herramientas. Revista Nueva Economía (Revista en línea). Disponible: <http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/index.html>. Consulta: 2010, Feb.
- Koulopoulos, Thomas y Frappaolo Carl. (2012). **“Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento”**. 1ra. Edición. Edit. Mc Graw Hill Inter., S.A. Col. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). (2012). **“Modelos de Gestión del Conocimiento”**. Clases electrónicas. Disponible: [www.exa.unicen.edu.ar](http://www.exa.unicen.edu.ar). Consulta: 2010, Enero

