

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: IMPACTO E IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO²⁷³

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: IMPACT AND IMPORTANCE IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN TALENT

707

Jorge E. Chaparro Medina²⁷⁴, Isabel Cristina Rincón Rodríguez²⁷⁵,

Mauricio A. Hernández Anzola²⁷⁶, Marcela Garzón Posada²⁷⁷,

Lida Neidu Murillo Moreno²⁷⁸, Martha Liliana Rincón Rodríguez²⁷⁹,

Héctor Rolando Noriega Leal²⁸⁰

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES²⁸¹

²⁷³ Derivado del proyecto de investigación. Gestión del conocimiento en las organizaciones y el desarrollo del talento humano.

²⁷⁴ Sociólogo Universidad Cooperativa de Colombia. Master en Administración y Gerencia Pública INAP de España. Máster en Dirección y Gestión Universidad de Alcalá España Doctorando en Administración SMS University. Profesor Investigador Senior Min Ciencias. Fundación Universitaria del Área Andina. Corporación Universitaria de Asturias Unidades Tecnológicas de Santander Bucaramanga Santander Colombia. Correos electrónicos: jchaparro22@areandina.edu.co - Jorge.Chaparro@asturias.edu.co - jchaparro@correo.uts.edu.co profesorjorechaparro@gmail.com.

²⁷⁵ Administradora de Empresa. Especialista en Finanzas Universidad Autónoma de Bucaramanga Maestría en Administración con énfasis en Finanzas TEC de Monterrey. Doctora en Administración SMC UNIVERITY., y. Directora General del IMEBU Alcaldía de Bucaramanga. Profesora Investigadora Senior de Min Ciencias. Corporación Universitaria de Asturias Bucaramanga. Santander, Colombia. Correos electrónicos: isabel.rincon@asturias.edu.co - irincon15@hotmail.com.

²⁷⁶ Abogado. Especialista en Medicación Cognitiva para el Desarrollo Cultural del Aprendizaje Autónomo. Especialista en Derecho Administrativo y Contratación. MBA. Universidad San Pablo CEU. Conciliador en Derecho. Decano Nacional Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá - Colombia. Correo electrónico: mhernandez171@areandina.edu.co.

²⁷⁷ Administradora de Empresas. Magister en Docencia. Especialista en Gerencia Financiera Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas. Profesora Investigadora Min Ciencias. Directora Programa de Administración de Empresas Virtual. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá - Colombia. Correo electrónico: mgarzon3@areandina.edu.co.

²⁷⁸ Administradora de Empresas. Magister en Gerencia Financiera. Especialista en Gerencia Financiera. Profesora Investigadora Min Ciencias. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá - Colombia. Correo electrónico: lmurillo46@areandina.edu.co.

²⁷⁹ Odontóloga Endodoncista. Universidad Santo Tomás Directora Especialización en Endodoncia. Profesora Investigadora Miembro Grupo de investigación SEMF Universidad Santo Tomás. Bucaramanga. Santander, Colombia. Correos electrónico: martha.rincon@ustabuca.edu.co - rinconrodriguezmarthaililiana@gmail.com.

²⁸⁰ Abogado, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, Especialista en Derecho Administrativo. Especialista Universitario en Gestión de Empresas. Especialista en Gerencia Pública. Abogado. Contralor Municipal de Bucaramanga. Bucaramanga. Santander, Colombia Correos electrónicos contralor@contraloriabga.gov.co - rolandonoriega1@gmail.com.

²⁸¹ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

33. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: IMPACTO E IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO²⁸²

Jorge E. Chaparro Medina²⁸³, Isabel Cristina Rincón Rodríguez²⁸⁴, Mauricio A. Hernández Anzola²⁸⁵, Marcela Garzón Posada²⁸⁶, Lida Neidu Murillo Moreno²⁸⁷, Martha Liliana Rincón Rodríguez²⁸⁸ y Héctor Rolando Noriega Leal²⁸⁹

708

RESUMEN

El presente texto nace del proyecto de Gestión Empresarial que se adelanta en los Programas de Administración de Empresas y Odontología en las IEES (Instituciones de Educación Superior) donde están vinculados los autores.

Desde este marco, el objetivo de este trabajo se orienta a estudiar y determinar la importancia de la Gestión del conocimiento, como elemento estratégico en el desarrollo del talento humano, para promover la competitividad y productividad organizacional en las pequeñas y mediana empresas en la ciudad Bucaramanga del departamento de Santander. La metodología de la investigación es de orden descriptivo, con un diseño no experimental de campo de corte transversal, la población estuvo conformada por personas que hace parte de

²⁸² Derivado del proyecto de investigación. Gestión del conocimiento en las organizaciones y el desarrollo del talento humano.

²⁸³ Sociólogo Universidad Cooperativa de Colombia. Master en Administración y Gerencia Pública INAP de España. Máster en Dirección y Gestión Universidad de Alcalá España Doctorando en Administración SMS University. Profesor Investigador Senior Min Ciencias. Fundación Universitaria del Área Andina. Corporación Universitaria de Asturias Unidades Tecnológicas de Santander Bucaramanga Santander Colombia. Correos electrónicos: jchaparro22@areandina.edu.co - Jorge.Chaparro@asturias.edu.co - jchaparro@correo.uts.edu.co profesorjorechaparro@gmail.com.

²⁸⁴ Administradora de Empresa. Especialista en Finanzas Universidad Autónoma de Bucaramanga Maestría en Administración con énfasis en Finanzas TEC de Monterrey. Doctora en Administración SMC UNIVERSITY., y. Directora General del IMEBU Alcaldía de Bucaramanga. Profesora Investigadora Senior de Min Ciencias. Corporación Universitaria de Asturias Bucaramanga. Santander, Colombia. Correos electrónicos: isabel.rincon@asturias.edu.co - irincon15@hotmail.com.

²⁸⁵ Abogado. Especialista en Medicación Cognitiva para el Desarrollo Cultural del Aprendizaje Autónomo. Especialista en Derecho Administrativo y Contratación. MBA. Universidad San Pablo CEU. Conciliador en Derecho. Decano Nacional Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá - Colombia. Correo electrónico: mhermandez171@areandina.edu.co.

²⁸⁶ Administradora de Empresas. Magister en Docencia. Especialista en Gerencia Financiera Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas. Profesora Investigadora Min Ciencias. Directora Programa de Administración de Empresas Virtual. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá - Colombia. Correo electrónico: mgarzon3@areandina.edu.co.

²⁸⁷ Administradora de Empresas. Magister en Gerencia Financiera. Especialista en Gerencia Financiera. Profesora Investigadora Min Ciencias. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá - Colombia. Correo electrónico: Imurillo46@areandina.edu.co.

²⁸⁸ Odontóloga Endodoncista. Universidad Santo Tomas Directora Especialización en Endodoncia. Profesora Investigadora Miembro Grupo de investigación SEMF Universidad Santo Tomás. Bucaramanga. Santander, Colombia. Correos electrónicos: martha.rincon@ustabuca.edu.co - rinconrodriguezmarthaliliana@gmail.com.

²⁸⁹ Abogado, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, Especialista en Derecho Administrativo. Especialista Universitario en Gestión de Empresas. Especialista en Gerencia Pública. Abogado. Contralor Municipal de Bucaramanga. Bucaramanga. Santander, Colombia Correos electrónicos contralor@contraloriabga.gov.co - rolandonoriega1@gmail.com.

las organizaciones del sector de empresarial logístico. Se concluye que en este tipo de empresas (pymes), debe gestionarse el conocimiento para fortalecer el capital (talento) humano, aplicando políticas, estrategias, planes y programas de formación e integración de las personas a las que hace parte en las organizaciones en estudio, bajo el horizonte de promover e incrementar la productividad y por derivación la competitividad de este tipo de empresas.

ABSTRACT

This text arises from the Business Management project carried out in the Business Administration and Dentistry Programs at the IEES (Higher Education Institutions) where the authors are linked.

From this framework, the objective of this work is aimed at studying and determining the importance of Knowledge Management, as a strategic element in the development of human talent, to promote competitiveness and organizational productivity in small and medium-sized companies in the city of Bucaramanga from the department of Santander. The research methodology is descriptive, with a non-experimental cross-sectional field design, the population was made up of people who are part of the organizations of the logistics business sector. It is concluded that in this type of companies (SMEs), knowledge must be managed to strengthen human capital (talent), applying policies, strategies, plans and training programs and integration of the personnel to which it is part of the organizations under study, under the horizon of promoting and increasing productivity and by derivation the competitiveness of this type of companies.

PALABRAS CLAVE: talento humano, desarrollo organizacional, gestión del conocimiento, organizaciones

Keywords: human talent, organizational development, knowledge management, organizations

INTRODUCCIÓN

La efectividad, productividad y competitividad son variables fundamentales del mercado nacional e internacional, razón por la cual se hace necesaria la aplicación de métodos o técnicas para permitir optimizar el desenvolvimiento de los procesos de producción, así como de administración de las organizaciones, en virtud de mejorar las actividades laborales y los procesos productivos. Desde esta perspectiva, estas empresas se hacen frente a procesos de adaptación buscando nuevas formas de actividad, replanteando lo que se está haciendo, originado por las necesidades desde las tecnologías de información, de la comunicación, además debido a la exigencia de una fuerza de trabajo sofisticada basada más en los conocimientos, tecnología y menos en el trabajo manual. Aunado a ello, se están generando cambios organizacionales, los cuales han incrementado la competitividad, obligando a las empresas, a buscar nuevas alternativas de gestión para responder de manera efectiva a las variables del entorno, pero tomando como base fundamentalmente al talento humano, quien tiene a su disposición las técnicas y herramientas necesarias para ejecutar los procesos.

Asimismo, para llevar a cabo los procesos productivos organizacionales, se requiere de un talento humano identificado e identificado con la cultura de la empresa, por lo cual se destaca el rol que juega el individuo dentro de toda organización, resaltándose como pieza fundamental en los procesos, este se perfila como el promotor del funcionamiento de las actividades inherentes a la razón de ser de la organización. Razón por la cual se le califica como el recurso valioso de las organizaciones.

En tal sentido es de resaltar que la exigencia por parte del usuario hace necesaria la orientación y reestructuración de las organizaciones hacia la excelencia de los procesos de trabajo, lo cual implica la formación capaz y comprometida con el éxito de la organización en cada área que la conforma, desde el nivel gerencial hasta el operativo.

Para Bohlander, Snell, Sherman (2008), la expresión de Recursos Humanos implica que las personas poseen capacidades capaces de impulsar el desempeño organizacional, además de otros recursos como los económicos, materiales, entre otros, por otra parte expresiones como Capital Humano y Activos Intelectuales tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización. Las

organizaciones exitosas son particularmente aptas para reunir a distintos tipos de personas para que alcen un objetivo común, lo cual es la esencia de la Administración de Recursos Humanos (ARH).

Se asume a la gestión de talento humano, como una estrategia empresarial que subraya la relación individual frente a las relaciones colectivas entre directivos y trabajadores. Ésta se refiere a una actividad dependiente menos de jerarquías, órdenes y mandatos; señala la importancia de una participación de los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y trabajadores para evitar frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

En este orden de ideas, la organización competitiva debe asumir además de desafíos, responsabilidades capaces de generar el proceso de gestión trata de cumplir los objetivos relacionados con el personal dentro de la organización, a través de métodos, procedimientos, políticas, prácticas y funciones. Una de las finalidades de la gestión humana es proyectar y desarrollar el recurso humano mediante planes tendientes a mejorar en el personal, habilidades, destrezas y competencias, con la finalidad de alcanzar un máximo rendimiento laboral.

En concordancia con lo antes mencionado deben ser considerados como una inversión, ella a través del tiempo va a generar rentabilidad, no como un gasto en el que incurren las organizaciones; ella forjará un valor agregado que permitirá alcanzar objetivos tanto individuales como organizacionales. Para ello, se requiere conocer las competencias que deben poseer los trabajadores en cuanto a las habilidades, destrezas, características, actitudes y conocimientos necesarios para el pleno desempeño de sus funciones.

De acuerdo con lo planteado, el estudio está orientado a determinar la importancia de la gestión del conocimiento, como factor estratégico en el desarrollo del talento humano, para impulsar la productividad organizacional en pymes, en Bucaramanga del Departamento de Santander.

Enfoques teóricos. A este respecto, Farfán y Garzón (2006), manifiestan que el pionero en la gestión del conocimiento es Etzioni (1979), quien describió que el dilema estructural más importante es la tensión inevitable impuesta a la organización por el uso del conocimiento. Todas las unidades sociales, afirma, utilizan el conocimiento, pero las

organizaciones usan más conocimientos y de manera más sistémica que las demás unidades sociales.

Además, la mayor parte del conocimiento es creado en las organizaciones y pasado de generación en generación, es decir, es preservado por las organizaciones. También afirma Etzioni (1979) que la cuestión es cómo crear y usar el conocimiento sin minar la organización, y hasta cierto punto las organizaciones soslayan el problema del conocimiento comprándolo en el exterior, como cuando se contrata para un estudio de mercado a una empresa de consultoría, es decir especifica el tipo de conocimiento que necesita y se pone de acuerdo con el grupo consultor acerca del precio.

Hay, sin embargo, en palabras de Etzioni (1979), graves limitaciones a la extensión en que el conocimiento puede ser reclutado de esta forma, particularmente porque las organizaciones consumen cantidades tan grandes de conocimiento y tienden a necesitar un control más serio sobre su naturaleza y su curso. En la última década se ha escrito mucho acerca de conocimiento organizativo en general y de gestión del conocimiento en particular (especialmente en los últimos tres o cuatro años), en un intento por posibilitar la concienciación.

Por tanto, para cualquier organización, conseguir posicionarse y permanecer viva en el mercado globalizado (donde paradigmas como el tiempo, la distancia y el espacio fueron rotos con la realidad de las tecnologías de la información) es un objetivo primordial. Evidentemente, para ello es necesario disponer de una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y, por encima de todo, ser innovadora. La capacidad de tener nuevas ideas es fundamental para las organizaciones del siglo XXI.

Es importante destacar en esta revisión que la consultora Ernst & Young (1998), realizó en estudio, donde se consideró que la gestión del conocimiento se basa en la premisa según la cual el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas atribuyéndoles nuevos usos, Asimismo, García, Duran, Parra y Márceles (207) involucran que desde generarse desde la gestión del conocimiento la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y,

finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

Por otro lado, sostuvo Garvin (1998), que la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, para lograr resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Puesto que este se concibe como un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva, en virtud de que el contexto de las organizaciones ya para esa época requería de respuestas concretas, a los grandes retos impuestos por la globalización, los avances tecnológicos, los acuerdos económicos, el constante crecimiento demográfico, cambios en los gustos de los consumidores, entre otras, entre otras. Las organizaciones se han involucrado en escenarios que necesitan de actividades dinámicas y cambiantes, para promover la rápida adaptación a éstas y nuevas tendencias de la manera más eficiente y efectiva para sobrevivir en el mercado circundante.

En este orden de ideas, la gestión del conocimiento resulta altamente ventajosa, ya que con ella se logra:

- Alinear los objetivos individuales, proporcionar canales efectivos de comunicación iguales para todas las partes.
- Identificar en donde se centra la fuente de conocimiento y como convertirla y distribuirla para la generación de capital intelectual.
- Realizar investigaciones y desarrollo de actividades que le dan una concepción de permanente innovación y mejora de cada uno de los procesos que se realizan.
- Establecer mecanismos de seguimiento que midan los resultados del conocimiento que se genera.
- Hacer más eficiente y asertivo los procesos de toma de decisiones y ejecución de estos, utilizando todos los recursos que posee optimizando así su rendimiento y capacidad de respuesta.
- Multiplicar el conocimiento, al llevarlo de lo individual a lo colectivo.

- Crear ventaja competitiva a través de la generación de estrategias de negocios orientadas al conocimiento.

En consecuencia, el surgimiento del concepto de “trabajadores del conocimiento” se originó en las tendencias de Peter Drucker, el pensador más importante de nuestro tiempo en materias gerenciales, quien acuñó esta expresión en su libro Landmarks of Tomorrow, publicado en 1959.

Concibiendo entonces, la gestión del conociendo, como una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo, por tanto, está orientado al desarrollo del talento humano.

Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto, las dimensiones del concepto son: Nonaka et al. (1999).

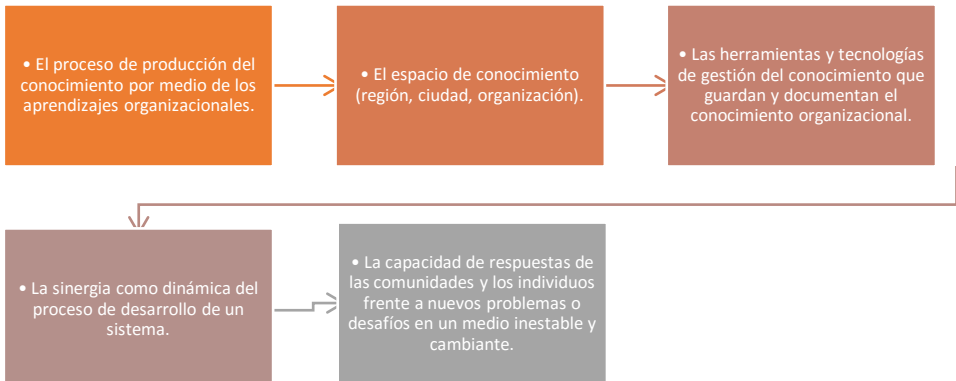


Figura 1. Dimensiones del conocimiento. Fuente. Nonaka y Takeuchi (1999)

De acuerdo con ello, Nonaka et al. (1999) citan como fortaleza de la industria manufacturera japonesa, a las tecnologías basadas en el conocimiento tácito o know-how, donde gracias a la evolución de las TIC dicho conocimiento ha podido registrarse y gestionarse con mayor facilidad. Cuando una empresa exterioriza funciones no aumenta su

productividad solamente por la combinación de conocimiento explícito por medio del outsourcing, por el contrario, pierde competencias que otro sistema lleva a cabo. Una organización necesita reconocer el conocimiento tácito disperso entre su personal, sintetizar este conocimiento e incorporarlo en las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación.

Gestión del conocimiento. El talento humano, se le considera como un recurso estratégico para las empresas, por lo tanto, su gestión se sustenta en fomentar la creación de nuevos conocimientos, así como orientarse a la búsqueda de sistemas que faciliten el almacenamiento y acceso a los mismos. Esto implica integrarlo a la cultura organizacional, su rutina, pero además a las metas de ella para mejorarlas.

Bajo este enfoque, gestionar el conocimiento se centra en una serie de objetivos, asociados a la valoración y optimización de los conocimientos, en pro de obtener beneficios del proceso de gestión del talento humano, ello orienta a la adquisición más eficiente de fuentes externas, compartirlo a través de redes o alianzas, incluyendo la eliminación de las barreras que impiden desarrollar una cultura de conocimiento.

Según Del Moral, Pazos, Rodríguez y Rodríguez (2007) la gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicativos la totalidad de los conocimientos particulares, esto se refiere a los tácticos, de cada uno de los miembros de dicha institución los cuales pueden ser útiles para el más inteligente, promoviendo el mejor funcionamiento de la misma, el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución.

Dentro de este marco, Perego y Miguel (2014), manifiestan que en el siglo XXI los cambios son rápidos, grandes y transformadores; es por ello que el conocimiento cumple un papel preponderante dentro de las organizaciones. De hecho, se requiere un gran caudal de conocimiento para poder enfrentarse a la complejidad del cambio. Este conocimiento, la capacidad (o no) que tenga la organización para administrarlo, la capacidad para gestionarlo será lo que marque la diferencia. Sin duda será uno de los factores que mostrarán a una organización exitosa y a una que no lo sea. Dado esto, la idea de “*gestionar el conocimiento*” busca, en resumidas cuentas, que ese conocimiento nuevo generado dentro de cualquier

organización no se desperdicie dentro de ésta, sino que pueda estar al alcance de las demás personas de la organización. Ello implica lo siguiente:

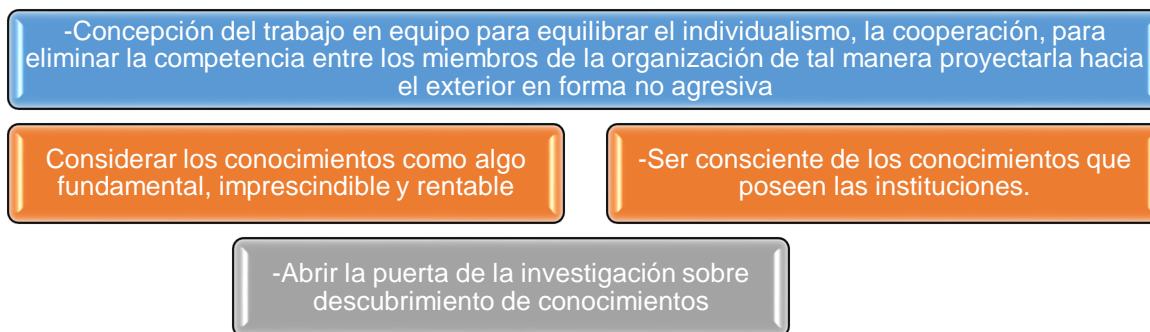


Figura 2. Tendencias de gestionar el conocimiento Fuente. Del Moral, Pazos, Rodríguez y Rodríguez (2007)

Según Cope (2001) la gestión del conocimiento se refiere a la elección del conocimiento, se debe tener en cuenta aquellos factores que permiten al individuo a tomar una decisión razonable, en el caso de elegir el individuo debe conocer las alternativas y considerar los resultados o consecuencias derivados de la elección seleccionada. Esta situación se conoce como la condición del conocimiento perfecto, para maximizar este proceso el individuo que hace su elección debe tener disponible un mecanismo que le permita asignar prioridades según el deseo o valor del resultado. Por consiguiente, se debe ser capaz de conocer los méritos de todas las alternativas posibles en una decisión particular para poder tomar la que más ofrezca un valor alto en el mercado.

En este orden de ideas, gestionar el conocimiento permite obtener y compartir capitales intelectuales, con el propósito de lograr resultados óptimos en términos de productividad, fomentando la capacidad de innovación de las empresas. Asimismo, se convierte en un proceso que comprende generar, recoger, asimilar, pero sobre todo aprovechar el conocimiento, orientándose a la búsqueda de una empresa más inteligente y competitiva.

En este sentido, la decisión de gestionar el conocimiento se debe tomar según una serie de valores o criterios que tengan sentido para cada individuo. Cuando se toman decisiones vitales sobre el conocimiento la línea de partida son las tres condiciones siguientes, opciones, criterios de prioridad, valores personales. A este respecto el conocimiento no aparece todo de una vez, este se acumula lentamente a lo largo del tiempo,

este se canaliza a través de las direcciones de las decisiones diarias tomadas por las personas, estas reservas de conocimiento no son ideas estáticas, sino que permiten alimentar constantemente las nuevas ideas y permiten la renovación de estas.

Para Cope (2001), el descubrimiento del conocimiento es el proceso por el cual se aumenta la cantidad y calidad del establecimiento de conocimiento, a través de una serie de procesos que incluyen la lectura, escritura, conferencias, trabajo en equipo, sueños diarios o trabajo en un equipo directivo. Pero además se incluye el quehacer diario en el campo laboral. Asimismo, Perego y Miguel (2014) enuncia que la Gestión del Conocimiento será realmente efectiva cuando forme parte, de manera intrínseca, del *know-how* de la organización y de sus empleados. Asimismo, para Montero (2016), la gestión del conocimiento es la disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas con el objetivo de identificar, capturar y compartir el conocimiento de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma.

El desarrollo del talento humano. Las organizaciones modernas, se han orientado a promover procesos para desarrollar el talento humano, en virtud de volverse más competitivas, a este respecto, Duran (2017) considera que la gerencia de talento humano debe orientarse a visualizar los procesos que puedan conllevar a obtener altos niveles de productividad, por lo cual se ha orientado a detectar fallas o limitaciones para cumplir con los objetivos establecidos por dichas organizaciones, para ello se ha forjado la búsqueda de procesos asociados al aprendizaje desde la gestión del conocimiento.

Por otro lado, Gómez, Balkyn y Cardy (2016), gestionar el Talento Humano es un proceso para administrar a las personas dentro de la empresa, ello sustentado en sus funciones específicas, tales como reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, ello bien aplicados conduce a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados, así como para el entorno. Aunado a ello, García, Duran y Prieto (2017), afirman que, dadas las necesidades de competitividad, las organizaciones requieren contar con los mejores elementos en cada área de trabajo que les garanticen cierta continuidad, pero en la práctica no siempre sucede así.

Es así como los trabajadores mejor preparados, por lo general buscan otras opciones que les proporcionan mayores elementos de desarrollo profesional y económico, por ende,

las empresas que no “sean capaces de gestionar los recursos humanos eficazmente, les resultará difícil atraer y retener a los mejores empleados, asimismo estarán orientadas al fracaso a la hora de maximizar el valor del capital humano.

Bajo este contexto para desarrollar el talento humano se requiere de los siguientes pasos, según Alles (2011).

1. Adoptar una mentalidad de talento: esta mentalidad de talento tiene que ver con la manera como se concibe, con una apasionada creencia donde se plantea que, para alcanzar las aspiraciones de la empresa, se tiene que contar con grandes talentos, por ende, es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta.
2. Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados: todas las empresas tienen una propuesta de valor para los clientes, es decir una razón clara y convincente para hacer negocios con ellas, pero son pocas las que han pensado en el hecho de contar con gerentes de gran talento, la lucha hoy es tanto por las personas de talento como por los clientes clave. Las compañías necesitan aplicar el mismo rigor a la gerencia de personal que el aplicado a la gerencia de clientes. Bajo este contexto, considera Alles (2011) que los gerentes talentosos buscan retos emocionantes y grandes oportunidades de desarrollo. Quieren estar en una gran compañía con grandes líderes; quieren una cultura abierta, de confianza orientada al desempeño; por supuesto, buscan grandes oportunidades de crear riqueza. No se puede hacer una gran propuesta de valor con solo dinero, pero tampoco se puede hacer sin él.
3. Reconstruir la estrategia de reclutamiento: las compañías con empuje y dinamismo están usando nuevos métodos para encontrar aspirantes. Están todo el tiempo a la búsqueda del talento, no solo cuando tienen cargos vacantes. También entienden que para convencer a la gente en nuestros días es preciso insistir una y otra vez. Se aseguran de hacer que sus gerentes de línea con mejor desempeño sean los reclutados más importantes. Estas compañías aprovechan igualmente los periodos en que la actividad económica es más lenta para captar los mejores talentos, que en otras épocas serían más difíciles de conquistar.

4. Incorporar el desarrollo en la organización: las compañías tienen que cambiar fundamentalmente la manera como forman al personal, acelerando su desarrollo y permitiendo que esto ocurra todos los días. Deben asignar las personas a los cargos de una manera muchos más deliberados para optimizar tanto el desarrollo como el desempeño. Deben mejorar la frecuencia y franqueza de la retroalimentación e institucionalizar la orientación. Todo líder, en todos los niveles, puede y debe ser un formador de personal.
5. Diferenciar y reafirmar al personal: la mayoría de las compañías tienen problemas a la hora de hacer diferenciación, no tienen una manera de identificar los distintos tipos de calidad de los empleados y no tienen un proceso disciplinado para hacer que se tomen las medidas del caso las. mejores compañías hacen revisiones rigurosas de sus talentos en cada división, con la misma intensidad y concediéndoles la misma importancia que al proceso de presupuesto.

METODOLOGÍA

La metodología de la investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental de campo de corte transversal. Para ejecutar el estudio selecciono una población treinta y cinco sujetos (35) personas, quienes laboran en empresas del sector logístico. La técnica de recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario, que incluyo 45 ítems con alternativas tipo escala Likert, donde se ejecutan preguntas referidas a la gestión del conocimiento y procesos de desarrollo de talento humano. Para confiabilidad se utilizó el método de alfa Cronbach, aplicando una prueba piloto a una población con características similares a la muestra, obteniendo una confiabilidad del instrumento de 0.84. Los datos fueron tabulados mediante frecuencia absoluta y relativa.

RESULTADOS

Tabla 1
Gestión del conocimiento

N ^o	Indicador	Alternativas de Respuestas										Media	Moda	Mediana	Desviación Estándar
		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		nunca					
		F A	FR	F A	FR	F A	FR	F A	FR	F A	FR				
1	Cultura orientada al conocimiento	36	34	18	17	13	12,3	24	22,8	4	3,8	3,7	5	4	1,3
2	Infraestructura técnica	65	62	25	24	5	4,7	6	5,7	4	3,8	4,5	5	5	0,8
3	Respaldo del personal directivo	64	61	28	27	12	12	4	3,8	0	0	4,4	5	5	0,8
4	Vínculo con el valor económico	58	55	28	27	14	13,3	5	4,7	0	0	4,3	5	5	0,9
5	Claridad de visión y lenguaje	33	31	31	29,5	21	20	16	15,2	2	1,9	3,8	5	4	1,1
6	Asistentes de motivación no triviales	43	41	20	19	15	14,2	25	24	3	2,8	3,7	5	4	1,3
7	Nivel de estructura del conocimiento	68	64,7	26	24,7	8	7,6	5	4,7	0	0	4,5	5	5	0,8
8	Múltiples canales para la transmisión del conocimiento	65	62	27	25,7	12	12	3	2,8	0	0	4,4	5	5	0,8

Fuente. Elaboración Propia (2020)

En la tabla 1 se muestran los resultados correspondientes a gestionar el conocimiento, lo cual identificar los beneficios percibidos de los sistemas de gestión del conocimiento existentes en las Empresas del sector logístico, cultura orientada al conocimiento; un 34% manifestó que siempre un 17% seleccionó la alternativa casi siempre, por otro lado un 12,3% sostuvo que a veces, ello genera la tendencia hacia la promoción de iniciativas del empleado para el desarrollo del proceso, generación de aportes en el desarrollo de los procesos, además al fomento de la integración del conocimiento del talento humano con la cultura organizacional.

Bajo este contexto para Davenport (2001), una de las condiciones más importantes que conducen al éxito de las organizaciones es el factor más difícil de crear desde cero y posee muchos componentes. Proyecta una orientación positiva hacia el conocimiento: los empleados son brillantes y tienen curiosidad intelectual, están dispuestos a explorar y tienen libertad de hacerlo y sus iniciativas de creación son sostenidas en cuenta por los directivos.

La infraestructura técnica, en este ámbito un 62% considero que siempre este es un beneficio, así como el 24% de ello también lo manifestó, en función si la empresa dispone de la estructura tecnológica de última generación, la tecnología con la que cuenta la empresa está a disposición del talento humano, además en la empresa se lleva a cabo el intercambio de información sustentado en la tecnología.

Ello se apoya en la teoría de Davenport (2001), quien plantea que los proyectos de conocimiento tienen más posibilidades de triunfar cuando disponen de una amplia infraestructura tecnológica y organización, existen variantes tecnológicas orientadas al conocimiento, como por ejemplo Lotus Notes, World Wide Web, si estas herramientas están a disposición, el personal tiene la capacidad de utilizarla, cualquier iniciativa determinada será concretada con mayor facilidad.

Por otro lado, se presenta los múltiples canales para la transmisión del conocimiento, este vincula la transferencia de conocimiento al equipo búsqueda de información actualizada de los procesos a través de medios tecnológicos, eficacia del personal para compartir las ideas. A lo cual se obtuvo tendencias bastante interesantes referidas al 62% de la población 25,7% para las opciones siempre y casi siempre.

Determinando esto su aplicación en las empresas mixtas. Bajo este contexto Davenport (2001), el éxito de la gestión del conocimiento es transferir el conocimiento a través de múltiples canales que se respaldan mutuamente, en esta época signada por la web, los medios informáticos y los sistemas que cubren todo el mundo, es fácil olvidar que es necesario contar con un lugar en común, así como tomarse tiempo para encuentros personales.

Los resultados correspondientes a los pasos para el desarrollo del talento humano en las empresas del sector de empresarial logístico, la misma está compuesta por cinco indicadores. para adoptar una mentalidad de talento, se obtuvo una tendencia como resultado que un 28,6% considero que a veces se lleva a cabo esta situación, un 26,7% considero la opción casi siempre, un 19,05% se inclina por la opción siempre.

Sus resultados permiten establecer que este paso se ejecuta en las empresas del sector logístico, aunado a ello, Alles (2011), sostiene que en las empresas esta mentalidad de talento tiene que ver con la manera como se concibe, con una apasionada creencia donde se plantea

que, para alcanzar las aspiraciones de la empresa, se tiene que contar con grandes talentos, por ende, es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta.

Asimismo, el indicador creación de una exitosa propuesta de valor para los empleados, se obtuvo como resultado que un 30,47% de los encuestados asumió que siempre esta se ejecuta, mientras un 24,76%, consideraron a veces este paso se realiza, asimismo 21%, casi siempre, generando una tendencia positiva en los pasos ejecutados para desarrollar el talento humano, en las empresas del sector logístico.

A este respecto; Alles (2011) establece que todas las empresas tienen una propuesta de valor para los clientes, es decir una razón clara y convincente para hacer negocios con ellas, pero son pocas las que han pensado en el hecho de contar con gerentes de gran talento, la lucha hoy es tanto por las personas de talento como por los clientes clave. Las compañías necesitan aplicar el mismo rigor a la gerencia de personal que el aplicado a la gerencia de clientes.

El siguiente indicador fue reconstruir la estrategia de reclutamiento; los resultados se inclinaron hacia su aplicación, a un 32,38% de encuestados pronunciados por la opción siempre, el 23,81%. Por la opción a veces, un 22,9%, casi siempre, ello se orienta a ser un paso ejecutado por los gerentes para desarrollar el talento humano. En este sentido se sustenta en la opinión de Alles (2011) para ella, las empresas están todo el tiempo a la búsqueda del talento, no solo cuando tienen cargos vacantes, pero además se aseguran de hacer que sus gerentes de línea con mejor desempeño sean los reclutados más importantes. Estas compañías aprovechan igualmente los periodos en que la actividad económica es más lenta para captar los mejores talentos, que en otras épocas serían más difíciles de conquistar.

Por otra parte, se concibe el diferenciar y reafirmar al personal; a este respecto, el estudio de este paso arrojó que un 27,61% de los encuestados considero que nunca se cumple este paso, además el 23,8%, se inclinan por la opción casi nunca, apuntando hacia a la no aplicación de este factor importante para el talento humano. Bajo este contexto se diferencia de lo planteado por Alles (2011), la autora manifiesta que la mayoría de las compañías tienen problemas a la hora de hacer diferenciación, no tienen una manera de identificar los distintos tipos de calidad de los empleados, no tienen un proceso disciplinado para tomar las medidas del caso las mejores compañías hacen revisiones rigurosas de sus talentos en cada división,

con la misma intensidad y concediéndoles la misma importancia que al proceso de presupuesto.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se concluye que, en cuanto a la gestión del conocimiento, solo ocasionalmente se fomenta y aplica la tendencia hacia la promoción de iniciativas del empleado para el desarrollo del proceso, generación de aportes en el desarrollo de los procesos, además al fomento de la integración del conocimiento del talento humano con la cultura organizacional. Con respecto a la infraestructura técnica, estas empresas disponen de la estructura tecnológica de última generación, la tecnología con la que cuenta la empresa está a disposición del talento humano, además se lleva a cabo el intercambio de información sustentado en la tecnología. Por otra parte, tienen la disponibilidad de computadoras de escritorio interconectada con cada escritorio o con cada portafolio, con herramientas de productividad tales como procesadores de textos, software de presentaciones que le permitan ser intercambiados con facilidad dentro de la organización.

Se promueve, el respaldo del personal directivo, con respecto al apoyo al personal para desarrollar el conocimiento para agregar valor a las tareas desempeñadas, asumiendo el aprendizaje institucional fundamental para el éxito de las empresas. En el mismo orden de ideas, se desarrolla el conocimiento del empleado como una inversión, aunado el desarrollo de habilidades en el empleado, generando productividad para la empresa, se asume la comunicación asumida en forma clara, integrándola al aprendizaje del equipo, así como la información al personal sobre las metodologías utilizadas para el logro de los objetivos.

Asimismo, se constató que la motivación al empleado es un factor relevante para utilizar sus conocimientos en la ejecución de los procesos de trabajo, fomentando la capacidad de creación de nuevas líneas de trabajo, seguidamente se estructura el conocimiento, en función de los recursos a utilizar, el talento humano a la vanguardia de los procesos de trabajo, afluencia del conocimiento, en función de las técnicas de trabajo.

De acuerdo a lo planteado, para desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones es necesario elaborar un buen programa de capacitación dirigido a satisfacer las motivaciones del personal, al mismo tiempo articular el paso del talento individual a la organizacional, de manera que se refuercen los compromisos de los profesionales de poder

contribuir con su esfuerzo a la calidad y competitividad de la misma. Se constató que es necesario adoptar una mentalidad de talento, creación de una exitosa propuesta de valor para los empleados, así como reconstruir la estrategia de reclutamiento; por otra parte, un paso que ejecuta es la incorporación el desarrollo en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles M. (2011), Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, México. Editorial Granica.
- Cope, M (2001) El conocimiento, un valor seguro. Editorial Prentice hall, España. Davenport T, Capital Humano, creando ventaja competitiva. Ediciones gestión 2000, España
- Del Moral A, Pazzos J, (2007) Gestión del conocimiento, editorial Thompson, paraninfo.
- Duran, S. Procesos Multiculturales: Organizaciones Exitosas. (2017) Editorial Educoe. Bogotá Colombia. Primera Edición.
- Etzioni, Amitai (1979). *Organizaciones Modernas*, Editorial Utea Madrid
- Farfán Buitrago, Dalsy Yolima, GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso La gestión del conocimiento. (2006) Editorial Universidad del Rosario, 2006. 109 p. – (Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación; 29) Bogotá.
- García, J. E., Durán, S. E., Parra, M. A., & Márceles, V. S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Espacios*, 38(32), 16-28. En <http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>. Recuperado 20 de julio de 2017.
- García J. E. Duran, S. E., & Prieto R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2657>
- Gómez L, Balkin D y Cardyn R. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Editorial Pearson. Volumen 1, Octava edición.
- Koulopoulos, T y Frappaolo, C* (2000), Del profesional con talento al talento organizativo. Ediciones Prentice Hall. Primera edición. 2001 España:
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *La organización creadora del conocimiento*, Editorial Oxford Press, México D.F.

Perego, L., & Miguel, R. (2014). Innovación e inteligencia estratégica. *Recuperado de* [http://www. Eumed. Net/libros-gratis/2014/1405/index. HTML](http://www.Eumed.Net/libros-gratis/2014/1405/index.HTML).

Pérez-Montero, Mario (2016). “Gestión del conocimiento: orígenes y evolución”. *El profesional de la información*, v. 25, n. 4, pp. 526-534. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>