

Modelo de Gestión del Conocimiento de un ente Público Autónomo. Estudio de caso

(Management Model of Knowledge of an autonomous Public Entity. Study Case)

Patricia Pérez Hernández*²

RESUMEN

El presente trabajo pretende dejar bases teóricas que faciliten, a las personas interesadas en desarrollar un modelo de gestión del conocimiento en las entidades públicas, el desarrollo e implementación de la gestión del conocimiento, tema toral en el crecimiento organizacional y de vital importancia para la alta dirección. Este artículo, únicamente explora temas teóricos, lo anterior, en virtud de que este trabajo de investigación se encuentra en proceso de desarrollo, no obstante, el objetivo primordial radica en sensibilizar al lector acerca de algunos tópicos que se deberían conocer para generar de manera adecuada un modelo conocimiento organizacional. Esta propuesta no representa un modelo irrestricto, ya que sus tópicos serán determinados conforme a las características del Ente sujeto de estudio y, desde luego, el alcance que se pretenda alcanzar en cada caso particular.

Palabras clave: gestión del conocimiento, sector público autónomo.

ABSTRACT

This paper aims to lay theoretical foundations that will facilitate, people interested in developing a model of knowledge management in public entities, the development, implementation and management of knowledge, the main issue in organizational growth and of vital importance for senior management. This article merely explores theoretical issues, since this research work is in the process of development, however, the main objective is to sensitize the reader about a few topics that should be known to generate an organizational knowledge model in an proper way. This proposal does not represent an unrestricted model, since its topics will be determined according to the characteristics of the Entity under study and, of course, the scope that is sought in each particular case.

Keywords: knowledge management, autonomous public sector.

JEL CLASSIFICATION: D83

I. INTRODUCCIÓN

* Universidad Veracruzana – IIESCA. Correo electrónico: patricia.perezh@outlook.com

La administración pública realiza esfuerzos por fortalecer y actualizar a los directivos en materia administrativa y; con ello, contribuir al control y al correspondiente logro de los objetivos organizacionales; aunado a lo anterior, la norma instruye y obliga a atender, en los entes públicos, gestiones y cumplimientos a través de estos instrumentos.

Evaluar el desempeño del personal, es considerado como una herramienta que forma parte de la variedad de los instrumentos administrativos; ésta contribuye a valorar el perfil y el ejercicio laboral de los colaboradores, favoreciendo elevar la productividad del ente y potenciar las posibilidades de desarrollo de los involucrados.

Existen áreas de oportunidad, que deben ser identificadas y analizadas para valorar y conocer si pueden ser susceptibles de mejorar para incrementar la calidad del servicio que brindan.

Asimismo, el elemento humano es el recurso más importante, en él radica la mayor parte del conocimiento y la ventaja competitiva de la organización, por ello, cabe la pregunta si en estos tiempos dinámicos y demandantes de avances tecnológicos, correspondería explorar y analizar el conocimiento de los colaboradores a través de una metodología en pro de acrecentar la eficacia y eficiencia de su trabajo.

La práctica de la gestión del conocimiento permite captar y conocer el conocimiento actual, con la finalidad de renovarlo e impulsarlo, en ese sentido la evaluación al desempeño como instrumento de medición se considera una fuente apropiada que brinda elementos significativos para revelar buenas prácticas y a su vez ayudar a detectar ineficiencias; asimismo, se considera que la evaluación puede ser una herramienta que brinde a los colaboradores la posibilidad de emitir opiniones en carácter de recomendación o sugerencia beneficiosa para la organización, coadyuvando al desempeño directivo, procurando la satisfacción laboral y promoviendo mejores resultados.

II. ANTECEDENTES

En julio 2017, Carlos Mediver Coaquira Tuco, presentó una tesis doctoral denominada: "Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión

de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión”; cuyo objetivo general fue: Evaluar la validez de la propuesta del modelo teórico que explica la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión, mediante ecuaciones estructurales del año 2016. En ella realizó una investigación de tipo cuantitativa, de nivel explicativo ya que buscó identificar la relación existente entre las variables gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional, como factores que influyen en el desempeño organizacional, a través de un cuestionario de percepción, asimismo determinó cuales variables son las que realmente permiten hacer una predicción de mejora en el desempeño organizacional, el estudio forma parte de los denominados estudios de comprobación de hipótesis causales multivariadas, siendo el tipo de investigación la denominada sustantiva explicativa. El diseño de investigación utilizado fue correlacional múltiple con enfoque transversal.

Determinó que la variable clave del modelo estructural final e influyente en el desempeño organizacional fue la gestión de la calidad, al tener un efecto directo e indirecto con todas las variables de este modelo, relativamente mayor a los coeficientes de las variables gestión del conocimiento y liderazgo transformacional. (Meidever, 2017)

Durante junio de 2020, José Alfredo Flores Mayoral presentó su trabajo de investigación para obtener el grado de Doctor en ciencias de la administración cuyo título es: Determinantes de la gestión del conocimiento y su impacto en el desempeño organizacional: Comisión Federal de Electricidad, este trabajo utilizó el método de evaluación multivariante, obteniendo las siguientes conclusiones.

1. La variable desempeño organizacional, no resultó afectada significativamente, por las variables estrategias y facilitadores.
2. En el caso de estudio, la estadística demostró que la variable estrategia y sus dimensiones, no tuvieron efectos relevantes o significativos, en el desempeño organizacional.
3. Para el caso de estudio, la estadística demostró que la variable facilitadores y sus dimensiones, no tuvieron efectos relevantes o significativos, en el desempeño organizacional.

4. Para el caso de estudio, la estadística demostró que la dimensión: protección del conocimiento, no tuvo efectos relevantes o significativos en el desempeño organizacional. (Flores M., 2020)

En la revista 3 INNOVA Research Journal, los ingenieros Ruth Sabrina Rojas Dávila y Carlos Luis Torres Briones proponen una teoría para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, en donde lo definen como “creencia verdadera justificada” para reflejar el conocimiento actual en el que se enmarca la existencia del mismo. Esta creación de conocimiento organizacional se definió como “... la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización dejándolos establecidos en productos, servicios y sistemas.

Para evaluar la validez de la teoría de la gestión del conocimiento se realizó una revisión literaria titulada "*Una encuesta de la relación entre liderazgo transformacional, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, innovación organizacional y el desempeño Organizacional*", con la finalidad de identificar la intención que existe entre el liderazgo transformacional, el aprendizaje organizacional, y la teoría de la gestión del conocimiento, junto con la innovación organizativa y el desempeño.

El estudio titulado “Liderazgo Transformacional y los beneficios en el capital humano”, midió la forma en que la gestión del conocimiento establece una relación entre el liderazgo transformacional, el conocimiento y la percepción de los empleados como capital humano en el proceso de gestión y construcción del desarrollo de la cultura organizativa para fomentar la participación activa del personal.

En un estudio de caso entre empresas de servicios, miembros de alianzas estratégicas, demostró, a través de una encuesta, la relación entre los estilos de liderazgo y el intercambio de conocimientos descubriendo la relación entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con el intercambio de conocimientos. (Sabrina, 2017, pág. 34)

Adicional a esto, se realizó un levantamiento de información a través de journals con reconocimiento académico, así como la búsqueda de libros que validen el uso de la teoría.

El éxito de la organización ha sido confirmado, a través del uso de la gestión del conocimiento con la finalidad de encontrar, crear, hacer accesible, aplicar las capitales

intangibles de la organización y fortalecer la cultura del aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos en la organización. (Sabrina, 2017, pág. 35)

La gestión del conocimiento requiere la aplicación y el uso eficaz de una comprensión precisa y clara de factores que en su conjunto se consideran facilitadores para determinar el proceso de implementación.

El carácter humano-social de las medidas de gestión del conocimiento, hace que el papel de una participación activa y entusiasta del factor humano en estas medidas sea necesario según el estilo de liderazgo que maneje y como ejerza la influencia en la creación de motivación, participación y compromiso, esto a su vez se aproxima a lo descrito en el concepto de liderazgo transformacional y que a futuro puede tener un efecto considerable en la capacidad y disposición de las personas a participar en las medidas de gestión del conocimiento. (Sabrina, 2017, pág. 36)

III. LA ADMINISTRACIÓN

La palabra administración se compone de *ad* que significa hacia y del término *ministratio* formado por *minister* que proviene de *minus* (inferioridad) y del sufijo *ter* (comparación), por lo que el término administración sugiere una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

La administración es una ciencia práctica; normativa (deber ser); formal (formas de eficacia), está orientada a dirigir grupos en su ordenación, su actuación; estudia los principios racionales de la organización y la actividad administrativa (Fernández Ruíz, 2009, pág. 278).

A manera de referencia, se cita algunas definiciones de los principales autores del concepto de administración: (Sánchez D. M., 2015, pág. 45)

Tabla 1. Conceptos de Administración		
	Autor	Definición
1.	V. Clushkov	Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información; la recibe del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso de manera continua.
2.	Guzmán Valdivia	Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

3.	E.F.L. Brech	Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de manera eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
4.	J.D. Money	Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.
5.	Peterson y Plowman	Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.
6.	Koontz y O'Donnell	Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
7.	G.P. Terry	Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
8.	F. Tannenbaum	El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables (y, consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean coordinados de manera adecuada en el logro de la finalidad de la empresa.
9.	Henry Fayol	Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
10.	F. Morstein Marx	Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva (...) es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.
11.	F.M. Fernández Escalante	Es el conjunto de principios y técnicas con autonomía propia que permite dirigir y coordinar a actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.
12	Agustín Reyes Ponce	Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las maneras de estructurar y manejar un organismo social

Elaboración propia a partir de: "Diferentes conceptos de administración", Sánchez Delgado M. 2015. *Administración 1*. Pág 45

En ese sentido (Stoner, 1994) considera que la administración, es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos (pág. 4).

Involucra la palabra proceso por ello estas actividades se mezclan de forma sistemática con el objetivo de llegar al resultado esperado.

III.1 La Administración Pública

La administración pública, nace para servir a la sociedad, debe resolver asuntos públicos a través de sus políticas, actualmente programas, encaminando sus esfuerzos a generar bienestar común, asume aspectos de utilidad o interés común, es decir, atañe a lo colectivo, se encuentra influenciada por las ciencias económica, derecho y política.

La administración pública clásica se avoca a la eficiencia y control, es decir, al cumplimiento estricto de procedimientos y reglas formales evitando la discrecionalidad en los servidores públicos, separando la política de la administración.

La nueva gestión pública, se enfoca al concepto costo-eficiencia de los programas y procesos, motivo por el cual es necesario descentralizar las decisiones y dar cierta autonomía de gestión a las organizaciones, aceptar la diferenciación en la administración interna de los servicios a la ciudadanía, brindando espacio para la innovación.

La gobernanza se fundamenta en el principio de participación democrática. El gobierno debe convertirse en socio, habilitador y colaborador; debe gobernar con los ciudadanos.

La administración pública, está orientada a gestar asuntos comunes respecto de la persona, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumpliendo al orden público (Guerrero O. O., 2010, pág. 261).

Son el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de servicios públicos, la ejecución de obras públicas y la realización de actividades socioeconómicas de interés público trata de lograr los fines del Estado. (Fernández Ruíz, pág. 281).

El concepto de administración pública abarca tanto a servidores públicos, estructuras organizacionales, procedimientos, patrimonio, presupuesto y regulación, como gestión interna y su relación con otros actores públicos y del sector privado. La finalidad de las organizaciones formales del sector público y su actividad en el ejercicio de la función administrativa pretenden satisfacer necesidades de interés público y lograr los fines del Estado. En el orden federal como local, la Administración Pública se divide en:

Administración Pública Centralizada y Administración Pública Descentralizada o Paraestatal.

En México, la administración pública centralizada se rige por la Ley orgánica de la Administración Pública Federal, está integrada por la oficina de la presidencia de la república, las secretarías de estado, la consejería jurídica del ejecutivo federal y los órganos reguladores coordinados. La administración pública paraestatal se rige por la Ley Federal de Entidades paraestatales, aquí se encuentran los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos. Existen diferencias entre administración general y administración pública las cuales se exponen a continuación (Guerrero O. O., 1982, págs. 16-18).

Tabla 11. Diferencias en la administración general vs la administración pública		
Diferencia	Administración en general	Administración Pública
Alcance del campo de estudio	Estudia los esfuerzos cooperativos efectuados en cualquier clase de organización, el alcance es general	Estudia las organizaciones que tienen un carácter público. La sociedad está integrada por diversas instituciones, en las cuales se encuentra el Estado
Esferas de acción	Aquellas organizaciones donde efectúan procesos racionales, cooperativos, organizacionales y dirigibles.	Circunscribe su acción y su estudio a la esfera del Estado que es la institución social más extensa y compleja, por ello se considera de mayor escala.
Referencia a la estructura y el estudio del poder	Supone una estructura a todo esfuerzo de lograr la cooperación social; es decir, la capacidad de coordinar muchas energías, en un solo organismo, para que operen como unidad. Comprende el poder reglamentado que el Estado permite a los particulares.	Se fundamenta en el ejercicio del poder político dentro de un ámbito territorial, por parte de su cuadro administrativo, (administración pública). Involucra la estructura y el uso del poder público cuando el Estado moviliza recursos para la consecución de sus fines.
Sesgo de la categoría "pública"	No tiene relación con la noción de pública.	La categoría pública es el sello distintivo.
Planteamiento de fines	Fines de orden particular, los procesos que estudia conllevan la satisfacción de un propósito individual, aunque en su consecución están involucrados	Estudia y concierne objetivos de la sociedad en su conjunto dentro de la institución estatal. En consecuencia, los fines de la administración pública tienen un carácter colectivo, público.

	los esfuerzos de una agrupación. Tienen un carácter privado.	Es el punto de convergencia de la administración general y la ciencia política.
--	---	---

Elaboración propia a partir de, “Diferencias de la Administración Pública y la Administración General”, por Guerrero Orozco Omar, 1982. *Teoría administrativa de la Ciencia Política*. Págs 16-18.

III.2 El Proceso Administrativo

Etapas del Proceso Administrativo

Se considera que la Administración es un proceso debido a que las personas responsables de ejercerla intervienen en acciones que se interrelacionan para lograr los objetivos, se consideran etapas básicas del proceso administrativo las siguientes:

- *Planeación*

Se caracteriza por ser la etapa en donde se definen los objetivos organizacionales y las metas indispensables que deberán cumplirse para el logro de los mismos.

- *Organización*

Realiza el diseño organizacional, es decir, la estructura orgánica determinando líneas de autoridad y tramos de control necesarios para alcanzar los objetivos.

- *Dirección*

Influye y motiva a los colaboradores para un desempeño deseado, las competencias de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo deberán ser parte fundamentales.

- *Control*

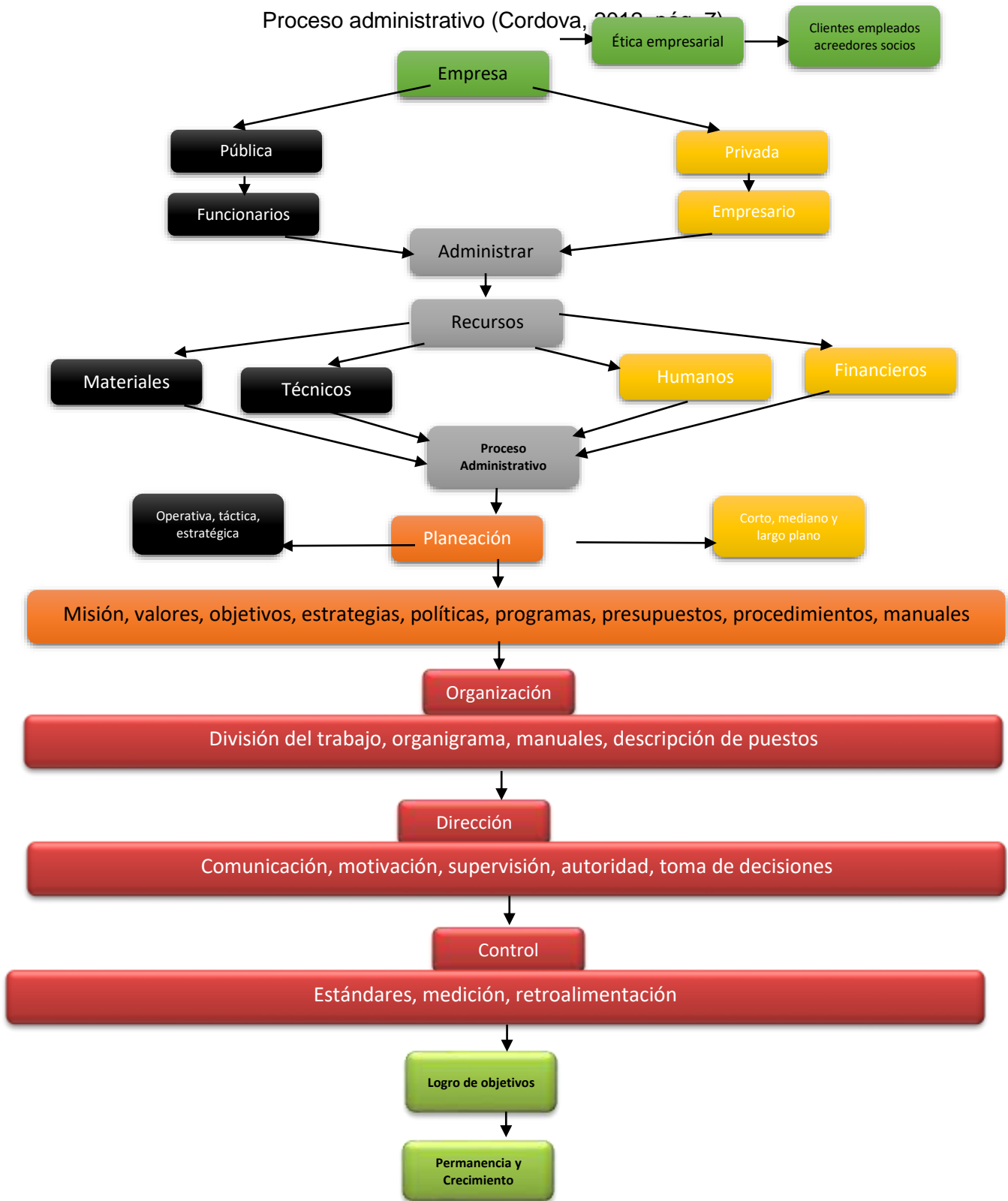
Permite conocer si se requiere aplicar ajustes a los procesos, en otras palabras, sino se miden y califican las acciones con oportunidad y de manera periódica, se podría generar un descontrol que pudiera lesionar o impedir el adecuado desempeño de la Organización.

- *Evaluación*

Evaluar, asiente comprobar si se ejerció de manera adecuada los procesos, brinda elementos necesarios para conocer si se alcanzaron los resultados, o si hubo variaciones en los mismos; ayuda a visibilizar cuales podrían ser las áreas de oportunidad a atender o, en su caso, ser detonante desarrollar planes de acción y/o toma de decisiones en esas posibles desviaciones a la hora de ejercer el desarrollo administrativo.

Cómo técnica, la administración aplica tanto al ámbito público, como el privado, no obstante, es importante hacer ver que tienen aspectos fundamentales que las identifican y diferencian.

Proceso administrativo (Cordova, 2018, p. 48-7)



Extraído de, “Marco Conceptual”. Córdoba López Rebeca, 2012. Proceso Administrativo.
Pág 7.

III.3 Función pública

Como ya se expuso la administración pública debe agregar valor público desde diferentes ámbitos considerando en todo momento al recurso humano, es decir, al hablar de administración pública implica el ejercicio de la función pública, esto es, la actuación del poder del Estado, motivo por el cual debe apegarse al principio de legalidad.

Con la finalidad de promover la eficiencia, la meritocracia y la participación es necesario instaurar servicios civiles o empleos públicos.

Los aportes realizados por los funcionarios en el ámbito de la política pública inciden, modelan, restringen o fomentan las propias agendas de gobierno; de ahí que la labor funcionaria y servicios civiles fuertes ayuden a los procesos de formulación de política pública dentro de campos democráticos de acción y participación, privilegiando la meritocracia como uno de los ejes centrales de la contratación de los funcionarios, ya sean estos elegidos vía concursos o por asignaciones de cargos de confianza política. (Cienfuegos Spikin, 2016, pág. 117)

Un elemento constitutivo se sustenta en la existencia de un marco jurídico que contenga normas, reglas, dictámenes, etc., todo apoyado por una institucionalidad transparente y democrática, lo anterior conlleva a otro elemento fundamental, que dice relación con la gestión del empleo público y los recursos humanos, en cuanto a la necesidad de profesionalizar las funciones administrativas hacia la eficiencia. (Cienfuegos Spikin, 2016, pág. 119)

III. 4 Instrumentos administrativos

Los instrumentos para la gestión administrativa.

Las herramientas administrativas son un conjunto de instrumentos que contribuyen, a los gerentes y/o directivos, a tomar mejores y oportunas decisiones, tanto en las dificultades como en el día a día, además de gestionar y planificar proyectos.

En otras palabras podemos decir que, son un grupo de tecnologías enfocadas al mundo de los negocios que, a través de datos, permiten controlar y gestionar el ámbito administrativo de las empresas e identificar problemas. (Gavilanes S. Raúl Fabián, 2022, pág. 15)

Dentro de los más reconocidos se encuentran: Los instrumentos para la gestión de administración de talento humano, instrumentos de tesorería, instrumentos para el sistema de contabilidad, instrumentos para el análisis financiero, instrumentos para la gestión de la producción, instrumentos en la gestión de marketing y comercialización, instrumentos en la sistematización tecnológica, instrumentos de control interno, instrumentos para la evaluación integral de la empresa.

Asimismo, los instrumentos para la gestión gerencial demandan al Gerente o Administrador conocer cada uno de los instrumentos anteriormente detallados y relacionados a la Planificación, Jurisprudencia, Reglamentación interna de todas y cada una de las áreas, para interpretar los problemas y que deba dar soluciones inmediatas, como gestión gerencial fundamental.

III. 5 Administración de Recursos Humanos

El recurso humano, es ejecutor de la Administración Pública, por ello si se carece de una adecuada preparación y conocimiento en éste, difícilmente se llegarán a alcanzar los objetivos públicos de manera eficiente y eficaz, es decir, es evidente que la Administración Pública tiene un serio compromiso como responsable de satisfacer de manera adecuada los fines a los cuales se debe.

- *Evolución en la gestión de los recursos humanos*

En los 50's era común el concepto de "administración de personal". En los organigramas aparecía el Departamento de relaciones industriales, con funciones de procesamiento de pago, prestaciones y control de la disciplina, éste se encontraba asociado a un estilo de dirección, de orden y de mando, con nula participación y enfrentamiento con organizaciones sindicales.

El desarrollo tecnológico hizo necesario el cambio en los conceptos organizacionales, unido a las concesiones hechas por los capitalistas ante la propia presencia del movimiento obrero.

Se asocia la dirección de las personas con el desarrollo estratégico de las organizaciones.

Los conceptos de calidad y desarrollo de los sistemas de gestión de la misma, introdujeron la teoría de los sistemas, con conceptos claves como: enfoque de procesos y enfoque de sistemas. Y surgen modelos de gestión de recursos humanos, como (Rojas, 2012, pág. 11 Y 12):

1. Modelo de A.M. Devanna, Ch. Fombron y N. Tichy (1984), planteamiento donde la gestión de recursos humanos es esencial para los procesos de gestión estratégicos.
2. Modelo de Beer (1985), considera significativo las relaciones laborales con el entorno, así como el vínculo de la estrategia y la gestión de recursos humanos.
3. Modelo de Chiavenato (1988), los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los organizacionales, identifica subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento, como un proceso global y dinámico.
4. Modelo de Harper y Lynch (1992), concibe la gestión de recursos humanos, para satisfacer la cantidad y calidad de trabajadores que se requieren, mediante integración de procesos: inventario de personal, evaluación del potencial humano; análisis y descripción de puestos; valoración de los puestos; curvas profesionales y promoción; plan de carreras; selección del personal; clima y motivación; comunicación; evaluación del desempeño y sistema de retribución e incentivos.
5. Modelo de Hendry y Pettigrew (1992), establece una relación de la estrategia empresarial con la gestión de los recursos humanos bidireccional, considerando la capacitación como una inversión para el desarrollo.
6. C. Lengnick-Hall y M. Lengnick-Hall (1988), consideran el desarrollo de la empresa en dos dimensiones: "crecimiento de la empresa" y "grado de preparación organizativa", relacionadas con el conocimiento, competencia, capacidad y motivación de los trabajadores. Una matriz en función a estas dos dimensiones permite formular cuatro variantes de estrategia de recursos humanos: desarrollo, expansión, productividad y redirección.

En la actualidad el recurso humano en la Administración Pública se clasifica de la siguiente manera (Guerrero O. , 1995, págs. 5-6):

1. Empleados de base, cuyas funciones son operativas y de apoyo, se consideran inamovibles o permanentes, tienen seguridad y estabilidad, su pago está considerado dentro del presupuesto de egresos.
2. Empleados de confianza, cumplen funciones de apoyo a las autoridades y funcionarios municipales, manejan valores y realizan adquisiciones entre otras funciones, se consideran amovibles, se distinguen por la aprobación de su nombramiento, naturaleza de sus funciones y su órgano de adscripción.
3. Empleados eventuales u honorarios, prestan sus servicios de manera transitoria o temporal, en cargos no previstos por el presupuesto de egresos, la relación de trabajo concluye al vencimiento de su contrato.

IV. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El mundo administrativo incorporó el término de capital humano, tal vez por la tendencia globalizadora que viven las organizaciones. El término se incorporó con entusiasmo y en ocasiones da la impresión que este lenguaje se integra en forma excelente con el del iso-9000 y otros procesos.

Valdés conceptualiza al capital intelectual como:

Todo inventario de conocimiento generado por la empresa y expresado como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información como conocimiento de clientes, proveedores, competencia, en torno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal como solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear un valor agregado de forma continua para el cliente. (González, 2014, págs. 36-37)

La parte central de la administración del capital intelectual se basa en cómo utilizar el conocimiento y la tecnología para reemplazar cualquier factor clave de éxito del proceso productivo, así como mejorar el valor de los productos y servicios que ofrece la organización. Algunos de los términos utilizados en la generación de valor agregado vía conocimiento son chika (organizaciones japonesas), knowledge-value revolution (organizaciones estadounidenses). (González, 2014, pág. 37)

El área de la gestión total del capital humano debe diseñar los planes y programas efectivos que contemplen lo siguiente:

1. Evaluar el desempeño del personal. Sugiere dos etapas: la primera evaluar metas del personal u objetivos o indicadores que midan su contribución a la empresa en números; la segunda medir el comportamiento en función de su empresa, su trabajo, su jefe y sus compañeros, soportada por “competencias”.
2. Analizar las áreas fuertes y de oportunidad de la persona evaluada
3. Los planes y programas de capacitación se elaborarán de manera anual y se originarán precisamente de los resultados obtenidos del proceso de evaluar el desempeño del personal. Esto hará que los programas de capacitación y desarrollo sean justificados, útiles y con ello convertirse en una inversión a favor de la empresa y del capital humano que la integra.
4. Capacitación y desarrollo propuesto por el jefe inmediato. (Naumov Garcia, 2018, pág. 43)

IV.1 La evolución de la Gestión por competencias como forma de dirigir y desarrollar los recursos humanos

La importancia de las competencias laborales, se relaciona con las transformaciones productivas surgidas a partir de la década de los 80. La competencia mundial, el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

La formación basada en competencias, se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional, pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación amplia, reduciendo el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

Formar por competencias implica ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él.

En un concepto generalmente aceptado competencia laboral, se establece como una mezcla de conocimientos, habilidades y destrezas, movilizados para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (Rojas, 2012, pág. 14).

Competencia laboral, se concibe como “un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades, que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral”. (Urrutia Badillo, 2006)

Para que una persona se desempeñe exitosamente debe contar con los conocimientos y las habilidades, que avalan las capacidades necesarias.

IV.2 Gestión del Empleo Público

La Comisión de Estudio Básico del Empleado Público destaca «ninguna Administración puede funcionar correctamente si carece de una estrategia adecuada de gestión de su personal y de los medios necesarios para ejecutarla» (Sánchez Morón, 2005, pág. 71).

La evaluación del desempeño, ayuda al funcionamiento del control en la Administración, siendo esencial en las organizaciones (públicas y privadas) la información acerca de lo que realmente se tiene que hacer, de lo que efectivamente hace y de sus resultados. En este punto, la evaluación del desempeño promete convertirse en el factor de cambio del empleo público y de la Administración que la ciudadanía demanda, donde el control facilita la gestión del personal óptima, eficaz y eficientemente, pero hay que tomar la experiencia del sector privado, innovador en materia de recursos humanos, lo que lleva a la Administración Pública a adaptar el modelo conforme a sus peculiaridades. (Padilla Ruíz, 2016, pág. 46)

Lo importante, es convertir esos conceptos de gestión en otros de carácter normativo, realizando una necesaria labor de adaptación para asegurar los derechos del empleado público (Fuentetaja Pastor, 2008, pág. 177).

Avanzar hacia un modelo de empleo público eficaz, eficiente y centrado, se alcanza con innovación y constante transformación, y para ello solo existen dos posibilidades: o se aplican modelos bien conocidos de otros ámbitos, adecuadamente adaptados a las peculiaridades de la Administración Pública, o se crean ex novo las herramientas que ésta requiere para mejorar. (Padilla Ruíz, 2016, pág. 49)

La evaluación del desempeño es la herramienta perfecta para aunar la eficacia y la eficiencia, ya que permite medir los resultados de la actuación del empleado público, aportando ese plus de calidad a través de la comprobación y la información acerca de la forma de hacer las cosas (Padilla Ruíz, 2016, pág. 55).

El papel de la Administración es responsable de poner a disposición de los empleados públicos los medios que les permitan llevar a cabo todas esas exigencias de resultado y forma de actuación. No puede implantar la evaluación del desempeño para lograr mayor eficacia y eficiencia si no mejora y simplifica los procedimientos reduciendo o eliminando ineficiencias, aplicando las TIC para la informatización de procedimientos y reducción del papeleo, o sin proveer los medios personales y materiales necesarios, sin incentivar y formar adecuadamente a sus empleados sobre aplicación y mejora de procesos, atención al ciudadano, etc. (Padilla Ruíz, 2016, pág. 58)

IV.3 Evaluación del desempeño como herramienta administrativa

La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la Organización (García, 2001).

El desempeño laboral se puede considerar como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (García, 2001).

La evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo, brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño (Alles, 2010, pág. 34) .

Aplicándola a las organizaciones y conectándola con la calidad, se puede aventurar que la evaluación del desempeño es una herramienta o proceso sistematizado aplicado en las administraciones con un carácter permanente y periódico por el que se comprueba la evolución del quehacer de los empleados en el cuánto (eficacia) y el cómo (eficiencia y desempeño) se trabaja, con el fin de comprobar si su labor se adecua a los estándares previamente establecidos, ofreciendo información y retroalimentación para la mejora constante, tanto de los propios empleados como en las Administraciones (Padilla Ruíz, 2016, pág. 67).

Además de lo planteado anteriormente, las evaluaciones pueden ser la base para determinar: ascensos, incrementos de sueldos, despidos, entre otros aspectos, por ello son diversos los motivos por los que una organización decide evaluar como: medir resultados individuales, establecer comportamientos, precisar cualidades o características.

En un sistema de evaluación existen varios responsables de la misma entre los que se destacan: superior inmediato, compañeros, subordinados inmediatos y, desde luego, evaluaciones que el mismo trabajador presenta, todo depende del nivel de detalle de la misma, de ahí el nivel y cantidad de involucrados.

Características de la evaluación del desempeño:

1. Es una herramienta, sistema o proceso para lograr otros objetivos
2. Debe tener un carácter formal y extenderse a lo largo del tiempo.
3. Ofrece retroalimentación al empleado y a la Administración sobre lo que se hace, cómo se hace y de qué manera podría mejorarse.

Requisitos esenciales de la evaluación del desempeño

Dentro de los criterios para evaluar la calidad de las evaluaciones del desempeño individual se consideran los siguientes (Padilla Ruíz, 2016, pág. 74):

Relevancia, fiabilidad, discriminación en sentido positivo (discernir entre un buen desempeño y uno malo bajo un criterio de idoneidad), utilidad o practicidad.

Derivado de lo anterior, es importante enriquecer y potenciar al recurso humano a través del conocimiento en el recurso humano.

IV.4 Perspectiva conceptual del conocimiento

El conocimiento

La Real Academia de la Lengua Española presenta, en diferentes frases, el significado de la palabra conocimiento, por citar algunas se exhiben las primeras cuatro de la lista: 1. Acción y efecto de conocer, 2. Entendimiento, inteligencia, razón natural, 3. Noción, saber o noticia elemental de algo. 4. Estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que la rodea. En todas ellas se denota que el conocimiento conlleva una fase de juicio, no obstante, el conocimiento para efectos de este trabajo involucra un análisis más ambicioso incluyendo aspectos que impliquen diversas categorizaciones del mismo, por ello se presenta una propuesta de taxonomía.

Asimismo, Nonaka I Takeuchi H. plantean cinco condiciones requeridas para fomentar la creación de conocimiento a nivel organizacional. Estas son la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, entre otras (Fresno Chávez, 2018, pág. 51).

Druker (1995) concibe al conocimiento como el único recurso significativo en una sociedad, descalificando el concepto de impersonal apersonándolo, así mismo, Davenport y Prusak (1998) lo muestran como una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

Clasificación del conocimiento

Clasificar el conocimiento es necesario para discernir aspectos relevantes de la presente investigación la cual será direccionada al ámbito administrativo, es decir, mientras algunos autores lo perciben desde la parte procesal, otros se enfocan a los resultados e impactos y una tercera percepción surge al momento en que éste agrega valor.

Cole (1998) categoriza el conocimiento en:

1. Codificado/Tácito: Aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo.
 2. De uso observable y no observable: Aquel que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.
 3. Positivo/negativo: Generado por las áreas de investigación y desarrollo. Descubrimientos (positivo) aproximaciones que no funcionan (negativo).
 4. Autónomo/sistemático: El que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra. Depende de la evolución de otros sistemas.
- *La gestión del conocimiento*

La gestión del conocimiento juega un papel preponderante en el crecimiento organizacional, por ello, es importante analizar la manera en que este conocimiento surge y se va acrecentando de manera favorable, ya que de no ser así, se corre el riesgo de estar sujetos a la capacidad de actuación de los individuos y no en sí, de las necesidades para las cuales es creado un Ente, por ello es preciso tener una adecuada gestión en donde se involucren los diferentes niveles de dirección y operación que se encuentren inmersos en los procesos.

Derivado de lo anterior, la importancia de la gestión del conocimiento radica, según (Dakir, 2005) en ayudar y guiar estrategias; para solventar problemas ágilmente; difundir mejores prácticas; mejorar la incorporación del conocimiento, productos y servicios; manejando de

mejor forma las ideas y dando oportunidad a la innovación; manteniendo a la vanguardia la competencia y construyendo memoria organizacional.

A manera de contextualizar, a continuación, se citan algunas definiciones que aluden a éste término.

Tabla III Definiciones de gestión del conocimiento		
Núm	Autor	Definición
1	Arteche (2011)	Creación de las condiciones internas que favorezcan todos los procesos relacionados con el conocimiento: su creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización.
2	Rodríguez (2006)	Conjunto de procesos sistemáticos (identificación y capacitación del capital intelectual tratamiento, desarrollo y comportamiento del conocimiento y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.
3	Dakir (2005)	Concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento para la acción y puesta a disposición sin esfuerzo en una forma utilizable para las personas que pueden aplicarla".
4	Nonaka (2006)	Proceso de hacer el conocimiento disponible y ampliarlo por los mismos individuos así como cristalizarlo y conectarlo con la organización.
5	Sveiby (1997)	Arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización, hasta aquellas en las que se da una visión más operativa, señalándose que la gestión del conocimiento.
6	Rivero (2002)	Conjunto de procedimientos, actividades y procesos destinados a utilizar eficientemente el conocimiento, con vistas a optimizar los objetivos de una organización.

Se puede llamar gestión del conocimiento (Fresno Chávez, 2018) a la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa con relación a sus actividades y a su entorno, logrando crear competencias esenciales (pág. 43).

El objetivo principal de la gestión del conocimiento es identificar, crear, mantener y medir el conocimiento, maximizando los beneficios individuales y globales. La gestión del conocimiento es un concepto no concluido y con distintas interpretaciones.

Concurren diferentes aspectos a considerar en la gestión del conocimiento (Hernández Sellés, 2014, pág. 52 y 53) señala los siguientes aspectos clave en la gestión del conocimiento:

Ilustración 1 Aspectos clave en la gestión del conocimiento (Hernández Sellés, 2014)

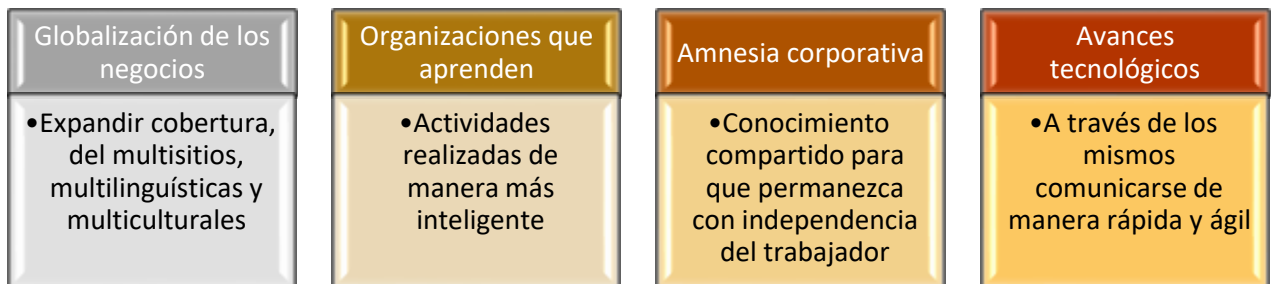
1. Las personas que integran la Organización deben tener las capacidades y formación necesaria.

2. Herramientas tecnológicas para gestar conocimiento.

3. Contexto físico y social como catalizador de la creación de conocimiento y coadyuvante para la asimilación del mismo.

De acuerdo a (Dakir, 2005), la gestión del conocimiento considera los puntos de la ilustración 2:

Ilustración 2 Puntos a considerar en la gestión del conocimiento



La creación de nuevo conocimiento consiste en aprender de otros, adquirirlo del exterior, así como se debe construir por sí mismo, esto con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización (Nonaka, 1999).

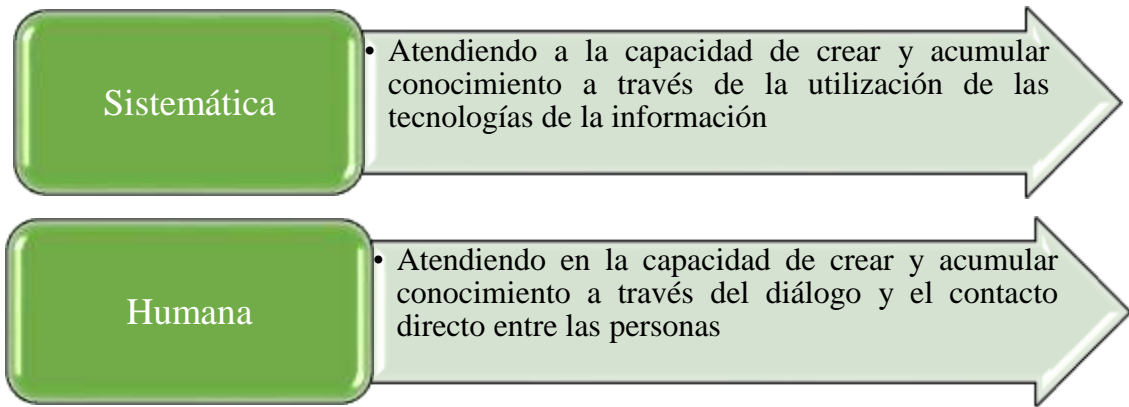
La Gestión del conocimiento y sus variables para el modelo teórico

(Albacete, 2010) aduce a las investigaciones de Raghú y Vinze los cuales consideran tres dimensiones del conocimiento.

1. Creación del conocimiento.
2. Transferencias del conocimiento.
3. Acumulación de conocimiento.

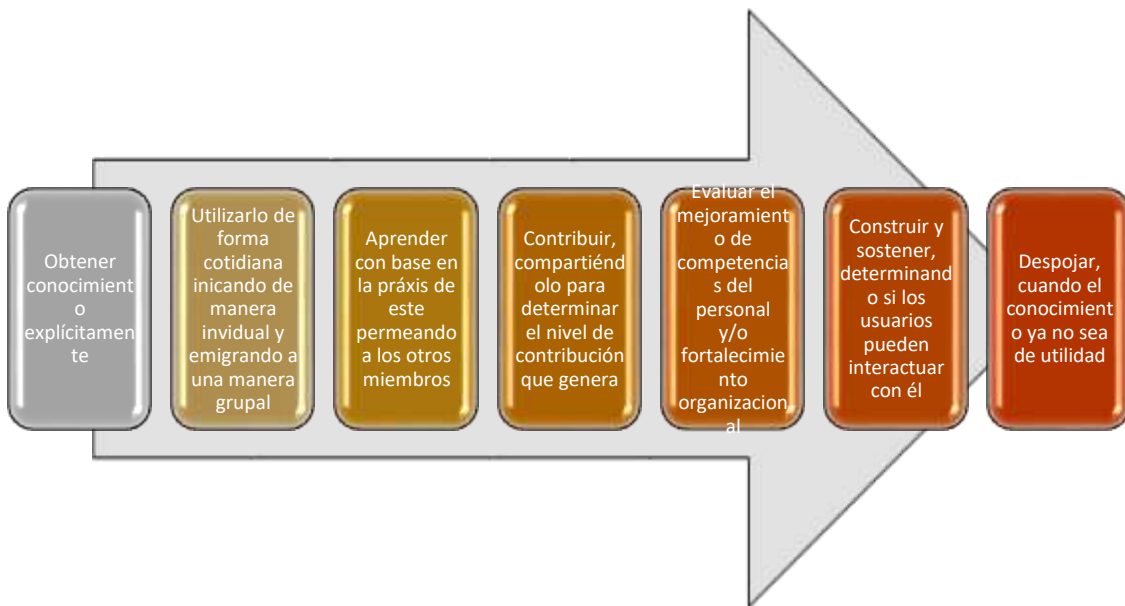
Implementarlo puede considerar dos dimensiones (Hernández Sellés, 2014, pág. 53)

Ilustración 3 Implantación de la gestión del Conocimiento (Hernández Sellés, 2014, pág. 53)



Por otra parte (Bukowitz, 1999) presenta siete etapas que conforman el ciclo de la gestión del conocimiento:

Ilustración 4 Etapas del ciclo de la gestión del conocimiento



En congruencia con la figura, (Moollan, 2004) plantea dimensiones para medir la gestión del conocimiento, en estas aterriza las etapas del ciclo de Bukowitz and Williams.

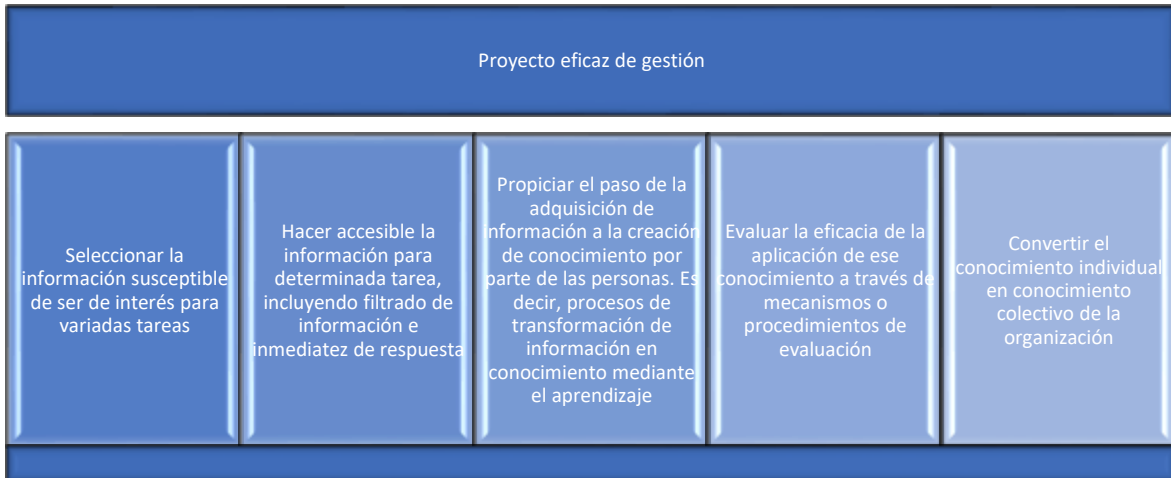
1. Creación de Conocimiento: El conocimiento nace y se obtiene en la organización con las herramientas necesarias, hace alusión a la fase de **Obtener**.
2. Distribución de Conocimiento: Se refiere a cómo es aprendido y compartido el conocimiento creado en la fase anterior. Se constituye por dos fases del ciclo **Aprender y Contribuir**.
3. Aplicación de Conocimiento: Hace referencia al uso y medición del mismo para conocer las ventajas. **Utilizar y Evaluar**.
4. Retención de Conocimiento: Refleja el conocimiento en las personas de la Organización incluyendo su salida para la posterior entrada de nuevo conocimiento. **Construir y sostener y Despojar**.

De acuerdo con Choi y Lee (2003) distinguen cuatro diferentes estilos de gestión del conocimiento (Hernández Sellés, 2014, pág. 53):

1. Estilo pasivo: La organización muestra poco interés en la gestión del conocimiento, no habiendo un proceso sistemático y continuo del mismo.
2. Estilo orientado a los sistemas: La organización se esfuerza en la codificación y reutilización del conocimiento, utilizando sistemas tecnológicos avanzados de información y comunicación.
3. Estilo orientado a las personas: Se reconoce que la creación, gestión y difusión del conocimiento está en las personas (Lang, 2001), por lo que las acciones se enfocan en la adquisición y difusión del conocimiento tácito y en compartir experiencias entre ellas.
4. Estilo dinámico: La organización utiliza tanto el conocimiento tácito como explícito y el conocimiento derivado de la cultura organizacional. Hace uso de las tecnologías de la información y la comunicación como soporte para permitir el trabajo de los grupos que trabajan separados en el tiempo y/o el espacio.

Con todo lo anterior, se puede comprender que un proyecto eficaz de gestión del conocimiento deberá permitir (Hernández Sellés, 2014, pág. 55):

Ilustración 5 Proyecto eficaz de gestión (Hernández Sellés, 2014)



Se entiende por capital intelectual como el conjunto de activos o recursos intangibles, basados en el conocimiento, que dan valor a la organización y que, unido al capital tangible, se convierte en factor competitivo frente a otras organizaciones (Hernández Sellés, 2014, pág. 55).

IV.5 Modelos de gestión del conocimiento

Modelos teóricos, basados en la gestión del conocimiento y desempeño organizacional

Al gestar conocimiento concurren diferentes modelos los cuales pretenden dar a conocer cómo organizarse, gestionarse y fluir el conocimiento dentro de la organización, en ese sentido se citarán algunos:

1. Modelo de Wiig, sostiene que el conocimiento debe ser organizado para que éste pueda ser útil y valioso, proyecta hacia la organización el aprendizaje formal, el conocimiento documentado que proviene del entorno organizacional, se basa en cinco procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir (en donde reconoce el uso de TIC) y uso del conocimiento en todas las actividades.
2. Modelo de Nonaka y Takeuchi, considera al conocimiento individual y grupal, al aprendizaje formal y el del individuo a individuo, el documentado y el proveniente de los integrantes y del entorno, para ellos el conocimiento es procesar información, hacerla útil, fusionándola con ideas subjetivas e intuiciones de las personas y

poniéndola disponible a todos los miembros; contempla los siguientes procesos: creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación en todos los procesos de la organización.

3. Modelo de integración de tecnología de Kerschberg, identifica “capas de conocimiento” como elementos que se integran al mismo, contempla la heterogeneidad de fuentes, señala el uso de tecnologías para fortalecer el proceso, sugiere cohesión entre los componentes de las capas, para desarrollar estándares y lenguajes comunes entre los usuarios; concreta: contribuir al aseguramiento de la calidad de datos e información; ayudar con la transformación de datos e información en conocimiento; acceder al almacenamiento eficiente, recuperación de metadatos y conocimiento; promover oportunamente la difusión y distribución del conocimiento; apoyar la presentación de conocimiento.
4. Modelo integrado situacional de Riesco, describe un modelo desde una doble dimensión, la holística o integrada y la particular o situacional, con una perspectiva social y tecnológica. Define al “conocimiento” y la “gestión del conocimiento” considerando diversos modelos de gestión del conocimiento integrado y situacional, sustenta la creación y desarrollo del conocimiento basada en la cultura y liderazgo, memoria corporativa, TIC, redes, equipo de gestión del conocimiento y comunidades de práctica colaborativas, para acceder al desarrollo y consolidación del conocimiento, muestra la visión del todo y de sus particularidades; comprende variables organizacionales, culturales, sociales y políticas, une la dimensión general, (principios, enfoques y componentes de los proyectos); y la práctica, (dimensión particular), identifica el conocimiento valioso, su desarrollo, el aporte tanto del tácito como del explícito y establecer criterios sobre estrategias.
5. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López, integran: recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la gestión del conocimiento, y a pesar de ser de naturaleza diversa todas ellas se relacionan permanente e inevitablemente, elementos como el liderazgo, sistemas de información y la cultura de la organización, así como la presencia de elementos asociados a procesos humanos.
6. Modelo holístico de Angulo y Negrón, incorpora elementos sociales e individualidades, aspectos psicológicos, valores, motivaciones destacando el valor de que interactúen entre sí, se cree “holístico” por integrar al individuo de manera

interna y al contexto que lo rodea, considera la gestión del conocimiento como una actividad inagotable, tiene los siguientes procesos: socialización, creación, modelado y difusión.

7. Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby, se fundamenta en los activos intangibles, derivada de la diferencia entre el valor de las acciones en el mercado y su valor contable en los libros, asimila a las personas como las responsables de crear estructura interna (organización) y externa (imagen), es un método de evaluación y muestra indicadores de eficiencia, de estabilidad entre otros; contempla el conocimiento como la experiencia, la rotación de puestos, nivel de educación, las competencias como detonantes de innovación, la inversión en nuevos métodos de trabajo; el cliente como fuente de conocimientos, impulsor de competencias innovadoras, rentabilidad a través de la permanencia.
8. Modelo de Bustelo y Amarilla, aseveran que la gestión de la documentación se relaciona con la gestión de la información, de ahí que ésta última es prioridad para la gestión del conocimiento, buscan controlar, almacenar y recuperar la información; asimismo clasifican la gestión de la documentación en tres tipos: interna (documentación que genera la organización); externa: (documentación de interés para la organización que proviene del entorno); pública: documentación que la organización produce para ofrecer a proveedores, clientes y a la comunidad interesada, los autores

Los modelos reflejan la importancia del conocimiento en la organización, su complejidad, dinámica, lo estratégico de los activos intangibles, la visión del conocimiento como el activo organizacional más valioso, el rol protagónico del capital humano y la convergencia de individuos, grupos y tecnologías de información y comunicación para la óptima gestión del conocimiento en las organizaciones. Estos modelos enfatizan que la organización necesita sistematizar y estructurar los procesos asociados con el flujo de conocimiento e información y no dejar ninguno al azar ya que cada uno de ellos forma parte de una red de acciones con vida propia que se requieren para potencializar las virtudes del adecuado uso, incorporación o aplicación del conocimiento para el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, no todos los modelos incorporan de forma explícita en sus planteamientos la importancia del aprendizaje informal; el rol de las tic en el almacenamiento y difusión del conocimiento; la importancia del apoyo de los directivos; la cultura organizacional que debe prevalecer en la organización para que el conocimiento se gestione adecuadamente; las

distintas fuentes de conocimiento (del entorno y dentro de la misma organización); la posibilidad de que no todo el conocimiento se puede almacenar en documentos y bases de datos, sino también en la mente de las personas, que los subprocesos que proponen dentro de la gestión del conocimiento no ocurren lineal ni secuencialmente, sino que pueden darse de manera simultánea. Esto da la posibilidad a las empresas de tomar lo mejor de cada modelo y de complementarlos y adaptarlos en función de sus características particulares. (Avendaño Pérez, 2016)

IV.6 Concepto de Apropiación como resultado de la gestión del conocimiento

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española apropiación proviene del latín *appropriatio*, -onis, que significa acción o efecto de apropiar o apropiarse (RAE, s.f.).

De manera similar, Neüman (2008), reseña que el término apropiación surge en muchos discursos filosóficos, desde la Escuela Estoica Griega (300 a.C.) hasta Hegel (1821 d.C); pero el significado que éste último le ha asignado al término, es el que mayor influencia ha tenido en el desarrollo de reflexiones de carácter filosófico de la época. Así, la connotación hegeliana de "apropiación" comprende el don que el espíritu humano le otorga a las cosas. Esas cosas, de acuerdo con lo señalado por Neüman (ob. cit.), existen para ser apropiadas, y la apropiación constituye una actividad del espíritu, un acto por el cual el espíritu se da su esfera de objetividad. Con todo ello, la apropiación pasa a ser la forma cómo el sujeto se vincula con la realidad, es decir, el sujeto de Hegel se ve representado en el individuo moderno, que se constituye y expresa a través de la transformación de lo que le rodea y el ejercicio de su ser con respecto al exterior consigo mismo. (Colina Vargas, 2018, pág. 21). Es decir, cuando la apropiación se da, ejerce un poder de atracción y se encuentra inmerso en el ser.

No debe olvidarse que los procesos de apropiación son recíprocos y asimétricos. En el mismo proceso en que el sujeto se apropia de los objetos culturales, la cultura se "apropia" del sujeto y lo hace humano. (Baquero, 1996). En ese sentido, Bárbara Rogoff asume que en el caso de la apropiación.

Parecen existir tres usos: un uso es el mismo caso de la internalización (algo externo es importado); el segundo, es una versión del concepto de internalización (algo externo es importado y transformado de manera que se ajuste a los propósitos del nuevo propietario);

el tercero, sucede cuando una persona que participa en una actividad, es parte de dicha actividad y no se puede separar de ella, es decir, el proceso de apropiación de una persona ocurre a través de su propia participación. Por último, es conveniente señalar que el término apropiación es abordado de diferentes formas.

Según Santamaría (2003), Harré emplea el término apropiación como un proceso que precede a la transformación, mientras que Rogoff lo ve como el propio proceso de transformación. Newman, Griffin y Colé hacen un uso muy similar del término a pesar de que, según la propia Rogoff, mientras que la clave de la apropiación para estos autores se centra en el uso de instrumentos externos, su planteamiento implica individuos que van cambiando a través de su ajuste y su comprensión de la actividad sociocultural en la que participan (Crovi Druetta, 2009, pág. 34).

- *Apropiación normativa*

Como ya se expuso en líneas anteriores, determinar la apropiación consistirá en determinar el grado en que el Órgano sujeto de exploración, opera sus actividades apegadas a la norma la cual es muy basta.

1. La norma que rige al órgano se divide en: Constitución, leyes, códigos, reglamentos, estatuto, lineamientos para procesos electorales, manuales.

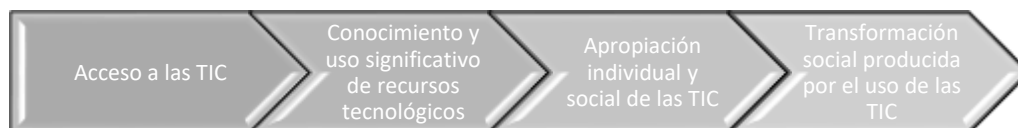
- *Apropiación tecnológica*

La necesidad e importancia de las tecnologías de la información es un tema que no se encuentra a discusión al ser, hoy en día, parte de la cultura de la mayoría de los seres humanos ya que, a partir de la pandemia COVID-19, la cual permeo durante el año 2020 a nivel mundial, el sector poblacional que permanecía al margen de esta, tuvo la necesidad de entrar a conocer y experimentar diversos medios tecnológicos para continuar sus actividades y, pese a que algunas personas no fueron autosuficientes, requiriendo la ayuda de un tercero para manejar esta situación, tuvieron la necesidad de emigrar de un modelo presencial a un modelo virtual a distancia, todo ello derivado de que la comunicación, interacción, operación y difusión de actividades giraron a través de estos medios.

Por otra parte, en el terreno de la innovación institucional las TI juegan un papel primordial, por ello y en el ánimo de gestar conocimiento se considera una variable relevante cual aporta información trascendente y determinante para la consecución de las actividades y

para el crecimiento del recurso humano en el cual descansa la operación de la organización y, en consecuencia, la transformación social.

Ilustración 6. Acceso, conocimiento, apropiación y transformación social (Crovi Druetta, 2009, pág. 26)



En la tesis denominada: Diferencias en la apropiación tecnológica de los estudiantes de la Universidad Veracruzana: las licenciaturas de Biología, Ingeniería Civil, Historia y Derecho.

La apropiación (...) está orientada a la conformación e interconexión de espacios de creación y colaboración entre usuarios. Un adecuado nivel de apropiación permitirá la utilización de estas herramientas tecnológicas para estimular el aprendizaje y desarrollar habilidades que contribuyan a la creación de nuevo conocimiento. (Álvarez, 2015, pág. 47)

En ese sentido para el presente trabajo de investigación se considera, apropiación tecnológica el grado en que los sujetos de evaluación han incorporado a su labor institucional las tecnologías de la información, ya sea por haberlo trasladado parcialmente a algunas actividades, por haberlo atraído, ajustado e incorporarlo a algunas necesidades de su quehacer institucional, o por convertirse en la manera de operar la totalidad de su vida laboral, lo cual implica acceder a estas herramientas, tener las destrezas y los conocimientos suficientes en el manejo, ejecución y administración de las mismas.

A continuación, se muestran tres tablas que consideran, desde el punto de vista epistemológico variables, dimensiones, indicadores y aspectos con los que se relaciona este tipo de apropiación.

Tabla IV. Fundamentos epistemológicos de la variable habilidad para usa la tecnología

Variables	Dimensiones	Indicadores	Variables del modelo de aceptación tecnológica con las que se relaciona
Habilidad	Habilidad para manejar dispositivos	Habilidad para realizar trabajos con dispositivos y sistemas	Facilidad de uso percibida: es el grado en el que una persona cree que el uso

<i>para usar la tecnología</i>			de un sistema particular está libre de esfuerzo
	Habilidad para manejar archivos y carpetas	Habilidad para desarrollar trabajos con archivos y carpetas Habilidad para desarrollar trabajos con servicios de alojamiento de archivos en línea	
	Habilidad para manejar software de oficina	Habilidad para utilizar las funciones de procesadores de texto Habilidad para utilizar las funciones de administradores de presentaciones Habilidad para utilizar las funciones de software para la manipulación de datos	
	Habilidad para manejar objetos multimedia	Habilidad para usar dispositivos de video y audio Habilidad para realizar tareas con imágenes, audio y video	

Tomado de, Fernández Morales Katiuska, 2015. Apropiación tecnológica de los estudiantes universitarios por modalidad educativa los casos de México Guatemala y Venezuela. Pág 89.

Tabla V. Fundamentos epistemológicos de la variable frecuencia de uso de tecnología

<i>Variables</i>	Dimensiones	Indicadores	Variables del modelo de aceptación tecnológica con las que se relaciona
<i>Frecuencia de uso de la tecnología</i>	Frecuencia con la que maneja objetos multimedia	Frecuencia con la que integra productos multimedia Frecuencia de uso de Internet para realizar actividades como escuchar música, ver videos y fotos en línea	Utilidad percibida: es el grado en el que una persona estima que el uso de un determinado sistema mejorará su rendimiento en el trabajo
	Frecuencia con la que realiza actividades de socialización y colaboración	Frecuencia de interacción en redes sociales	

	por medio de herramientas tecnológicas		
	Frecuencia de uso de formas de escritura que caracterizan a un ciudadano digital	Frecuencia de uso de formas de escritura que caracterizan a un ciudadano digital en el chat Frecuencia de uso de formas de escritura que caracterizan a un ciudadano digital en el correo electrónico	
	Frecuencia de uso de acciones de literacidad informacional	Frecuencia de uso de acciones de literacidad informacional en búsquedas en Internet Frecuencia de uso de acciones de literacidad informacional en la elaboración de trabajos de investigación	

Tomado de, Fernández Morales Katuska, 2015. Apropiación tecnológica de los estudiantes universitarios por modalidad educativa los casos de México Guatemala y Venezuela. Pág 90.

Tabla VI. Fundamentos epistemológicos de la variable intención de uso de tecnología

Variables	Dimensiones	Indicadores	Variables del modelo de aceptación tecnológica con las que se relaciona
Intención de uso	Intención de uso de herramientas tecnológicas en línea con fines de comunicación	Intención de uso de herramientas tecnológicas en línea con fines de comunicación	Intención de uso: es el grado en el que una persona ha formulado planes conscientes para desarrollar o no alguna conducta futura que involucre a la tecnología

	Intención de uso de herramientas tecnológicas en línea para realizar actividades de socialización y colaboración	Intención con que realiza actividades de socialización y colaboración por medio de herramientas tecnológicas con fines laborales Intención con que realiza actividades de socialización y colaboración por medio de herramientas tecnológicas con fines de entretenimiento	
--	--	---	--

Tomado de, Fernández Morales Katiuska, 2015. Apropiación tecnológica de los estudiantes universitarios por modalidad educativa los casos de México Guatemala y Venezuela. Pág 91.

El modelo de acceso a la tecnología de Van Dijk (2008) (Olguín, 2014, págs. 55-56) define que, para lograr una apropiación tecnológica, es necesario pasar por varias etapas:

- a) Acceso por motivación, entendido como la necesidad de una disposición positiva ante el uso de las TIC que motiven a un nuevo usuario a conocerlas y utilizarlas;
- b) Acceso físico, referido a la disponibilidad de equipo e infraestructura que permita hacer uso de las TIC;
- c) Acceso por habilidades, éste se refiere a las habilidades que llega a tener un usuario de las TIC, tanto técnicas como informacionales; y
- d) Acceso por uso, concerniente a la frecuencia de uso de las TIC que ayudará al usuario en la apropiación tecnológica.

V. A MANERA DE CONCLUSIÓN. COMPROMISO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL COMO CONSECUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Real Academia de la Lengua Española define el compromiso de diferentes maneras, no obstante, a manera de contextualizar solo se citarán las primeras cuatro: 1. m. Obligación contraída, 2. m. Palabra dada, 3. m. Dificultad, embarazo, empeño. Estoy en un compromiso, 4. m. Delegación que para proveer ciertos cargos eclesiásticos o

civiles hacen los electores en uno o más de ellos a fin de que designen el que haya de ser nombrado (RAE, s.f.).

Comprendido el compromiso como una: fuerza que ata a un individuo a tomar medidas de importancia hacia un objetivo y que pueden venir acompañadas por diferentes actitudes que intervienen en la formación del comportamiento (Meyer, 2001, pág. 301)

El sentido de este trabajo lleva a orientar esa “fuerza” hacia la Organización, es decir, ese sentimiento será analizado en el individuo para el espacio en donde desarrolla sus labores.

Interpretado como la actitud que refleja la identificación de un individuo con la organización y su apego a la misma (Ricky, 2011, pág. 484), se fortalece con la edad de los individuos, los años con la organización, el sentido de seguridad laboral y la participación en la toma de decisiones (Ricky, 2011, pág. 485).

Robbins lo define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (Armenta R, 2019, pág. 51).

Meyer y Allen consideran que es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla (Armenta R, 2019, pág. 51).

Existe apego a creer que el compromiso institucional está relacionado con la satisfacción laboral y aunque en la mayoría de las veces lo está, no siempre es así, sin embargo, éste está relacionado al factor de rotación de personal y algunos modelos como el de Inversión de Farrell y Rusbult (1981), Cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983), Influencia de actitudes, características del trabajo y mercados externos Thatcher, Stepina y Boyle (2002) (Armenta R, 2019, págs. 47-49).

Con base a lo expuesto por Meller y Allen concretan, a partir de su definición tres dimensiones, las cuales muestran diferentes circunstancias que llevan a los colaboradores a permanecer en una organización. En estas se aprecia tres razones por las que los individuos permanecen en sus centros de trabajo.

Nivel de continuidad. (Necesidad) Reconocimiento de la persona, con respecto a los costos y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la Organización (Armenta R, 2019, pág. 52).

Compromiso Afectivo. (Deseo) Lazos emocionales que las personas forjan con la organización, los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización (Armenta R, 2019, pág. 52).

Compromiso Normativo. (Deber) Lealtad en un sentido moral, sentimiento de reciprocidad con la organización, sentimiento de permanecer, como efecto de experimentar una sensación de deuda (Armenta R, 2019, pág. 52).

Es decir, cuando el nivel de compromiso es muy alto, el trabajador se identifica con la organización.

Ilustración 7 Dimensiones del compromiso (Malpica, 2019, pág. 12)

Compromiso de continuidad	Compromiso afectivo	Compromiso normativo
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad • Los individuos se comprometen al valorar el costo de oportunidad de dejar de hacerlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo • Estado mental caracterizado por el deseo de comprometerse 	<ul style="list-style-type: none"> • Deber • Obligación moral de comprometerse

A continuación, se muestra una tabla que compendia los tres tipos de compromiso y sus características más relevantes. Fuente: (Malpica, 2019, pág. 13)

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
<i>De continuidad</i>	Se siente obligado, por ejemplo, por el sueldo que percibe	Tiene que estar en la organización Juicios racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)

				contrarios, pero se “aceptan” a cambio del salario)	
<i>Afectivo</i>	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría	Quiere estar en la organización. Enfoque emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
<i>Normativo</i>	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo está determinado a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)	Relacional (fidelización) (Vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo que otros vengan a la empresa)

Tomado de, Malpica Castellá María Alejandra, 2019. Caracterización del compromiso organizacional del personal subcontratado por una empresa de eventos sociales en la ciudad de Xalapa, Veracruz. Pág 13.

REFERENCIAS

Albacete, C. A. (2010). *Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras (Tesis doctorado)*. Granada España: Universidad de Granada.

Alhama Belamaric, R. (2012). *Nuevas formas organizativas*. S.I Argentina: B-EUMED.

Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Álvarez, M. T. (2015). *Diferencias en la apropiación tecnológica de los estudiantes*.
- Armenta R, L. (2019). *Diagnóstico de los factores que, en el marco de la Cultura Organizacional, posibilitan la Rotación de Personal Operativo en Tiendas de Conveniencia*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Avendaño Pérez, V. y. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, única.
- Baquero, R. (1996). *La Zona de Desarrollo Próximo y el análisis de las prácticas educativas*. Buenos Aires: Aique. Recuperado el 29 de 03 de 2022
- Bermudez Soto, J. (2007). La protección del patrimonio Público a través de instrumentos administrativos. *Universidad Católica del Norte* , 21-40.
- Bernal G, I. P. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño. *Revista Espacios*, 216-217.
- Bernardez, M. (2007). *Desempeño Organizacional mejora, creación, e incubación de nuevas organizaciones*. Indiana: AuthorHouse.
- Blandez Ricalde, M. D. (2014). *Proceso administrativo*. México: Digital UNID.
- Bukowitz, W. a. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. New Jersey, Estados Unidos: Financial Times Prentice Hall.
- Cabrera Beltrán, P. T. (2004). *Elaboración de instrumentos administrativos para la ANAPOL*. La paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Cienfuegos Spikin, I. (2016). *Manual de administración pública*. Chile: Editores.
- Colina Vargas, A. M. (2018). Apropiación de las TIC en la docencia universitaria: Statu quo. *ESPACIOS*, 39, 6.
- Cordova, L. R. (2012). *Proceso Administrativo*. México: Red Tercer Milenio S.C.

Crovi Druetta, D. (2009). *Acceso, uso y apropiación de las TIC en comunidades académicas: diagnóstico en la UNAM*. México DF: Plaza y Valdés, SA de CV.

Dakir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford, Inglaterra: Elsevier Butterworth–Heinemann.

Fernández Ruíz, J. (2009). *Derecho Administrativo y Administración Pública*. México: Porrúa.

Fernández, K. (2015). *Apropiación Tecnológica de los estudiantes universitarios por modalidad educativa: os casos de México, Guatemala y Venezuela*. Universidad Veracruzana.

Flores M., J. (2020). *Determinantes de la gestión del conocimiento y su impacto en el desempeño organizacional: Comisión Federal de Electricidad*. Zapopan, Jalisco: Universidad de Guadalajara.

Fresno Chávez, C. (2018). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* Córdoba Argentina: El Cid Editor.

Fuentetaja Pastor, J. (2008). *Estatuto Básico y carrera funcionarial*. Madrid: Colex.

García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*.

Gavilanes S. Raúl Fabián, L. N. (2022). Instrumentos Administrativos para una Buena Gestión Gerencial en las Empresas. *Polo del Conocimiento*, 15-21.

González, M. y. (2014). *Palaneación e integración de los Recursos Humanos Capital Humano*. México: Patria.

Guerrero, O. (1995). *La formación profesional de administradores públicos en México*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México AC y Universidad Autónoma del Estado de México.

Guerrero, O. O. (1982). *Teoría Administrativa de la Ciencia Política*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Guerrero, O. O. (2010). *La administración pública a través de las ciencias sociales*. México: Fondo de cultura económica.

Hernández Sellés, N. y. (2014). *E-learning y gestión del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Miño y Dávila.

Ivancevich, J. M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. España: McGraww-Hill.

Malpica, C. M. (2019). *Caracterización del compromiso organizacional del personal subcontratado por una empresa de eventos sociales en la Ciudad de Xalapa, Veracruz*. Xalapa, Veracruz, México: UNIVERSIDAD VERACRUZANA.

Meidever, C. (2017). *Modelo para la mejora de desempeño organizacional, a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y lidderazgo transformacional en la Universidad Peruana*. Lima, Perú: Universisdad Peruana Unión.

Meyer, J. y. (2001). *Commitment in the Workplace. Toward a General Model*. Human Resources Management Review.

Moollan, R. (2004). *A framework for the assessment of knowledge management that can be applied in the water services industry*. Cape Town, South Africa: Document Transformation and Technologies.

Muñoz, M. A. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. España: Díaz de Santos SA de CV.

Naumov Garcia, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Patria.

Nonaka, I. y. (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Olguín, P. (2014). *Brecha digital: saberes digitales y profesores de educación superior*. Xalapa, Ver: Universidad Veracruzana.

Padilla Ruíz, P. (2016). *Gestión del empleo público: La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa*. Barcelona: J.M. Bosch Editor.

RAE. (s.f.). <https://dle.rae.es/>. (RAE, Editor, D. d. Española, Productor, & Real Academia Española) Recuperado el 18 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es>

Ricky, W. G. (2011). *Admiistración* (10 edición ed.). México: CENGAGE Learning.

Rodríguez, J. P. (2008). Aproximación a los instrumentos administrativos para la prevención y el control del lavado de activos en Colombia. *Cuaderno Contable*, 169-206.

Rogoff, B. (s.f.). *Los tres planos de la actividad sociocultural: "Apropiación Participativa"*. Recuperado el 18 de Marzo de 2022, de http://centrorecursos.movimientoescolamoderna.pt/dt/1_5_prespecti_sociocult/15_32_activ_sociocultural_brogoff.pdf

Rojas, R. A. (2012). *Un sistema de Gestión del Capital Humano en la EMCE basado en las competencias laborales*. La Habana: CUJAE.

Sabrina, R. y. (2017). La gestión del Conocimiento. *INNOVA Research Journal*, 30-37.

Sánchez Morón, M. C. (2005). *Informe de la Comisión para el estudio del Estatuto básico del empleado público*. Madrid: INAP (Versión electrónica).

Sánchez, D. M. (2015). *Administración 1*. México: Patria.

Sánchez, D. M. (2015). *Administración 1*. México: Patria.

Stoner, J. A. (1994). *Administración*. Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Urrutia Badillo, Y. y. (2006). *Procedimiento para la Gestión de Competencias Laborales*. La Habana: Grupo de investigación inteligencia empresarial, GENESIS, Universidad de las ciencias informáticas.