

Gestión del conocimiento y su infraestructura de sustentabilidad para el desarrollo del talento humano

*Knowledge Management and its Sustainability Infrastructure
for the Development of Human Talent*

*Gestão do conhecimento e sua infraestrutura de sustentabilidade
para o desenvolvimento do talento humano*

Lenis Parra

Instituto para el Control y la Conservación
de la Cuenca Hidrográfica Lago de
Maracaibo (I.C.L.A.M.).
parralenis27@gmail.com

Henry Vázquez

Doctorado en Ciencias Humanas
Profesor Titular Jubilado.
henrydej10@gmail.com

Francys Delgado

Centro de Investigación y Desarrollo
en Tecnologías del conocimiento (CIDTEC)
fradel16@gmail.com

Resumen

La investigación realizada tuvo como objeto analizar la gestión del conocimiento y su infraestructura de sustentabilidad para el desarrollo del talento humano en el Instituto para el Control y Conservación de la Cuenca Hidrográfica del Lago de Maracaibo ICLAM. Se realizó un estudio de tipo Descriptivo con diseño no experimental, de campo, transversal. Se tomó una muestra intencional de 56 sujetos, quienes respondieron un instrumento compuesto por 39 ítems de selección múltiple. La investigación dio como resultados que en los procesos de formación para el desarrollo del talento humano en el ICLAM, se cumple con la detección de necesidades. No obstante, con respecto a la gestión del conocimiento se requiere ajustar los procesos de generación y transferencia de conocimiento debido a que no se aprovechan todos los recursos disponibles. Se pudo constatar a vez, la necesidad de fortalecer los elementos que componen la infraestructura de sustentabilidad para la gestión del conocimiento, tanto humanos, físicos como tecnológicos.

Palabras clave: talento humano, gestión del conocimiento, infraestructura de sustentabilidad.

Abstract

The objective of the research was to analyze knowledge management and its sustainability infrastructure for the development of human talent at the Institute for the Control and Conservation of the Lake Maracaibo River Basin ICLAM. A Descriptive type study was carried out with a non-experimental, field, transversal design. An intentional sample of 56 subjects was taken, who answered an instrument composed of 39 multiple-choice items. The research showed that in the training processes for the development of human talent in ICLAM, the detection of needs is met. However, with respect to knowledge management, it is necessary to adjust the knowledge generation and transfer processes due to the fact that not all available resources are used. The need to strengthen the elements that make up the sustainability infrastructure for knowledge management, both human, physical and technological, could be verified.

Keywords: human talent, knowledge management, sustainability infrastructure.

Recibido: 30 de diciembre de 2015 Aprobado: 30 de marzo de 2016

Cómo citar este artículo: Parra L., Vázquez H., Delgado, F. (2016). Gestión del conocimiento y su infraestructura de sustentabilidad para el desarrollo del talento humano. *Códices*, 12(1), 27-53.

Códices Vol. 12, N.º 1 • enero-junio del 2016 • 27-53 • ISSN 1794-9815

Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar a gestão do conhecimento e sua infra-estrutura de sustentabilidade para o desenvolvimento de talentos humanos no Instituto para o Controle e Conservação da Bacia Hidrográfica do Lago Maracaibo ICLAM. Foi realizado um estudo do tipo descritivo, com delineamento transversal, não experimental, em campo. Foi retirada uma amostra intencional de 56 sujeitos, que responderam a um instrumento composto por 39 itens de múltipla seleção. A pesquisa mostrou que nos processos de formação para o desenvolvimento de talentos humanos no ICLAM, a detecção de necessidades é atendida. No entanto, no que diz respeito à gestão do conhecimento, é necessário ajustar os processos de geração e transferência de conhecimento, devido ao fato de nem todos os recursos disponíveis serem utilizados. A necessidade de fortalecer os elementos que compõem a infraestrutura de sustentabilidade para a gestão do conhecimento, tanto humana quanto física e tecnológica, pode ser verificada.

Palavras chave: talento humano, gestão do conhecimento, infraestrutura de sustentabilidade.

Introducción

La tendencia actual en gestión del talento humano va dirigida a la formulación de programas de gestión del conocimiento que contribuyan a crear una nueva cultura representada por su capital humano, donde las personas con sus conocimientos y habilidades, se conviertan en la base principal para cualquier organización. Pretende además no solo el desarrollo de conocimientos, competencias y habilidades para un mejor desempeño del cargo, sino también cambios en su comportamiento, a través de modelos que buscan anticiparse a las necesidades surgidas en el presente o en el futuro.

Es necesario entonces, la creación de una infraestructura de sustentabilidad que facilite la gestión del conocimiento en una organización, la cual estará apoyada en procesos de sustentabilidad, dentro de un contexto organizacional donde se identifiquen valores individuales y organizacionales, instrumentos de gestión, canales de relaciones internas entre integrantes de las comunidades del conocimiento, mostrando un alto grado de autodeterminación y generando una serie de relaciones de afinidad, complementariedad y dependencia. En particular, la organización necesita conformar un modelo de gestión con base en la adquisición de conocimiento organizacional que integre el trabajo en equipo e incorpore al mismo tiempo el desarrollo de su talento humano.

Como se sabe, el talento humano, conceptualmente combina varios elementos en el individuo que tienen mucho que ver con sus habilidades, destrezas, competencias y desde luego, con el conocimiento. Está vinculado, a

tres saberes relacionados específicamente con el manejo de las competencias, y que están determinados por, el Saber propiamente, que se refiere a la parte cognitiva del individuo, a su formación teórica, a los conocimientos adquiridos durante su formación y que es realmente lo que lo nutre y le permite desempeñarse en las áreas de su competencia. El Saber Hacer, relacionado con esas habilidades que tiene el individuo para realizar su trabajo y que desde luego, la institución a través de cursos, contribuye al desarrollo de esa competencia, que después se reinvierte en productividad para la misma organización. Finalmente, el Saber Ser, el cual se refiere a las condiciones humanas inherentes a cada persona, que se relacionan con su formación ética y su actuar fundamentado en valores. Estas tres condiciones asociadas a las competencias, se deben poner de manifiesto en el individuo en su desempeño laboral y personal. El talento humano podemos decir entonces, que es una conjugación de varios factores, donde se ponen en práctica las habilidades, las aptitudes, las destrezas, la formación integral del individuo, las actitudes, y los valores para enfrentarse a una organización y contribuir con sus conocimientos y formación, a la productividad de la empresa.

De lo expuesto anteriormente, pretendemos en el desarrollo de este artículo, reflexionar sobre la gestión del conocimiento considerando la infraestructura de sustentabilidad, la cual está relacionada con los sistemas y procesos.

El Problema

Una Infraestructura de Sustentabilidad como elemento de soporte para la gestión del conocimiento, refiere sistemas y procesos donde el conocimiento es integrado con un alto valor de capitalización en bienes y servicios. Esto hace a la organización, ampliar sistemáticamente el aprendizaje organizacional y la incorporación de conocimientos, que apunten hacia la enunciación de políticas organizacionales y estrategias para el desarrollo del talento humano, acompañadas de redes de trabajo intra e interorganizacionales, estrategias de gerencia enfocadas en la cultura organizacional para afianzar valores y propósitos en la aplicación del conocimiento.

El desarrollo del talento humano ha tomado un nuevo auge, convirtiéndose en un pilar fundamental de las organizaciones que se encuentran en la

búsqueda de transformaciones para ser exitosas, donde los empleados son considerados como seres inteligentes provistos de habilidades y conocimientos. Se pretende no solo el desarrollo de conocimientos, competencias y habilidades para un mejor desempeño del cargo, sino también cambios en su comportamiento, a través de un modelo planeado que busca anticiparse a las necesidades surgidas en el presente o futuro de las mismas. Se basa en el crecimiento individual del trabajador, considerándose aquellas herramientas de trabajo útiles para fomentar el aprendizaje, fortaleciendo los conocimientos y competencias para desempeñar así efectivamente el cargo ocupado.

Dentro de este contexto, la gestión del conocimiento se presenta como factor vinculado al desarrollo del talento humano, sobre el cual la Organización de las Naciones Unidas (2010), en colaboración con la Secretaria del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (FODM), señala que establecer un sistema de gestión del conocimiento significa mejorar y ampliar los conocimientos generados durante la implementación de proyectos y programas mediante un enfoque sistemático, coherente y predefinido, que abarca la recopilación, el registro, el tratamiento, el intercambio y la difusión de la información y el conocimiento. Vázquez (2008), explica al respecto, que la gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. Considera que la mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento.

La gestión del conocimiento se presenta como un nuevo estilo de gestión, donde el valor reside en el conocimiento y éste, es la palanca para los cambios que utilizan los líderes para transformar, agregar valor y fomentar una nueva cultura organizacional, con el propósito de romper las viejas prácticas gerenciales. Ahora bien, surge la inquietud sobre cómo las empresas públicas pueden beneficiarse de la gestión del conocimiento en pro del desarrollo de su talento humano. Tal es el caso de las instituciones que realizan investigaciones ambientales pertenecientes al Ministerio del Poder Popular de Ecosocialismo y Aguas (MPPEA) y sus direcciones ambientales estatales, las cuales deben contar con un personal calificado en competencias, amplios conocimientos y comprometidos a alcanzar objetivos claros, brindando respuesta a las necesidades planteadas.

En lo que respecta al Instituto para el Control y la Conservación de la Cuenca Hidrográfica del Lago de Maracaibo (ICLAM), adscrita al MPPEA, dentro de su estructura organizativa se encuentra la oficina de Gestión Humana, la cual responde directamente a la Presidencia, siendo la encargada del recurso humano de la institución, así como también de la planificación y desarrollo del talento humano. En esta dependencia, se observó que la planificación y desarrollo de los trabajadores no se cumple de manera objetiva, debido a se encuentra en un proceso de transición, y todavía, no se ha adecuado a la nueva estructura organizativa propuesta y aprobada a finales del 2015. Esta situación ha traído como consecuencia que la oficina funcione como una dependencia de trámites administrativos y no como una gerencia donde se pueda planificar controlar y ejecutar los proyectos que se requieren para el desarrollo de conocimiento, habilidades y competencias del talento humano.

En virtud de lo anteriormente señalado, se puede evidenciar el bajo rendimiento en la producción intelectual de la institución, causado posiblemente, por el incumplimiento y la falta de planificación en la ejecución de los procesos y técnicas de formación para el desarrollo del talento humano, así como en la generación, difusión, transferencia y aplicación del conocimiento, e igualmente, a la infraestructura de sustentabilidad en la consideración de sus elementos humanos, físicos y tecnológicos. De acuerdo a lo expuesto, nos planteamos la siguiente interrogante, ¿Puede la gestión del conocimiento y su infraestructura de sustentabilidad constituirse en un soporte para los procesos de desarrollo del talento humano en las instituciones de carácter público?

Gestión del conocimiento

El conocimiento según Valhondo (2010), es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. Para las organizaciones, refiere también este autor, que el conocimiento, no es algo simple y nítido, sino una mezcla de elementos; que no es un activo físico, sino que es algo que fluye dentro de la organización, entrando y saliendo de ella, pero que se deriva de la información, así como ésta deriva de los datos. En este

sentido, podemos complementar sobre el hecho, de que son los humanos, los que hacen todo el trabajo para que esta información tenga lugar. Esta se obtiene de los individuos, que pueden transferirlo utilizando medios estructurados, como documentos y libros, o en contacto persona a persona mediante conversaciones y aprendizajes.

En este orden de ideas, la gestión del conocimiento, según Amat (2009), es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la gestión de intangibles. Este proceso, debe cumplir varias etapas: como la evaluación de la situación del conocimiento con valor agregado de los entornos externos e internos en que se encuentra la organización; la integración de las estrategias globales y fijar las prioridades en la inversión de conocimiento individual y organizacional.

La gestión desde el punto de vista de los conocimientos, según los autores North y Rivas (2008), significa fomentar los negocios empresariales y la cooperación orientada a los objetivos y valores de la empresa en su conjunto, de forma que se asegure el éxito a corto plazo de unidades de negocios y la construcción de competencias a largo plazo toda la empresa.

Vázquez (2008), concretamente plantea, que la gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Argumenta el referido autor, que esta gestión implica un proceso de naturaleza organizacional que tiene como finalidad la reposición del conocimiento requerido para su aplicación a la solución de problemas reales. De allí que este proceso, provee el contexto apropiado para facilitar las actividades de creación y acumulación de conocimiento en equipo, y a nivel individual, permitiendo al capital intelectual de una organización aumentar de forma significativa, mediante la resolución de problemas de forma eficiente, y con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Infraestructura de sustentabilidad

Para Vázquez (2008), la creación de una infraestructura que facilite la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento humano en una organización, estará

apoyada en procesos de sustentabilidad dentro de un contexto organizacional donde se identifiquen valores individuales y organizacionales, instrumentos de gestión, canales de relaciones internas entre integrantes de las comunidades del conocimiento mostrando un alto grado de autodeterminación y generando una serie de relaciones de afinidad, complementariedad y dependencia.

Por otro lado, Espinoza (2002), señala que el diseño de una particular infraestructura varía de acuerdo a los propósitos, objetivos, misión y visión de cada organización. Sin embargo, se considera que cualquiera sea la naturaleza de la organización, tres características generales deben estar presentes en dicha infraestructura. La infraestructura debe conectar lo no conectado. Es decir, debe proveer una fundamentación para integrar comunidades de trabajadores de conocimiento con intereses y tareas similares, también debe ser diseñada para facilitar la captura del saber cómo, en el contexto.

En particular, la organización necesita conformar un modelo de comunidad con base en la adquisición de conocimiento organizacional que integre intersectadamente, el trabajo de conocimiento e incorpore al mismo tiempo la riqueza de un contexto particular de transacciones académicas, científicas, culturales y económicas. Una vez capturado el conocimiento en el contexto, se debe pasar directamente a la acción de hacerlo llegar donde es necesitado y en el momento oportuno.

Esta infraestructura está sustentada por la interrelación que se da entre las prácticas institucionales de orden cultural y social, físico y tecnológico, la misma requiere que se defina de forma clara el proceso de interacción entre el individuo y la organización. Ello, implica la necesidad de establecer procesos de enseñanza, aprendizaje, asimilación y posterior transformación. En este sentido, se considera pertinente:

- Integrar equipos de trabajadores del conocimiento que funcionen como agentes de cambio en el ámbito donde interaccionan.
- Identificar los principales usuarios del conocimiento que se están produciendo con la intención de que los mismos interaccionen con los productores y conformen comunidades y redes del conocimiento.
- Identificar y establecer los principales canales y servicios que sustentan la producción y transferencia de conocimiento, con la finalidad de que éstos, constituyan sustento para la integración de estas comunidades.

- Crear una cultura basada en la utilización del conocimiento en el marco de la cooperación.
- Identificar los actores e instancias organizacionales que participan en la creación o constituyen fuente de conocimiento, como especialistas, expertos, innovadores, estudiantes emprendedores, centros de aprendizaje, departamentos de producción entre otros.

En síntesis, el diseño de una infraestructura de sustentabilidad debe fomentar la integración y la complementariedad entre los componentes humanos y físicos, definidos por Vázquez (2008) como:

1. Elementos humanos

Se corresponden con las personas que trabajan en la empresa u organización para la generación de:

a. Desarrollo de nuevos conceptos

Para implantar la creación de nuevos conceptos en una organización, se requiere de medidas como: crear una visión de conocimiento, desarrollar personal de conocimiento, construir un campo de interacción de alta densidad en la línea frontal, apoyarse en el proceso de desarrollo con nuevos productos, adoptar la administración centro-arriba-abajo, adoptar una organización de tipo hipertexto y construir una red de conocimiento con el exterior.

Una organización creadora de conocimientos necesita diversidad en el conjunto de talentos disponibles en el interior de la misma. Para asegurar que este conjunto de talentos disponibles en la empresa mantenga su libertad y autonomía, la empresa también debe ser capaz, de ofrecer diversidad en cuanto a escala de superación profesional.

El proceso de desarrollo de nuevos conceptos es el proceso central de la creación de conocimiento organizacional. Para manejar adecuadamente dicho proceso, las empresas deben prestar atención a las características de mantener un esquema altamente adaptable y flexible para el desarrollo de los productos. Deben aceptar que el desarrollo de los mismos casi nunca es lineal y estático, implicando un proceso reiterativo, dinámico y continuo de ensayo y error; asegurarse de que un equipo auto-organizable supervise el proceso de

desarrollo de nuevos conocimientos; así como fomentar la participación de personas sin experiencia en el desarrollo, lo que añade variedad de requisitos al proceso.

b. Desarrollo de prototipos

El desarrollo de prototipos es una etapa en el proceso de desarrollo de un producto nuevo. Un producto nuevo nace como una idea. La idea es una declaración descriptiva que puede ser escrita o sólo verbalizada. La idea es refinada en un concepto de producto que incluye los beneficios para los consumidores y las características del producto. El concepto se desarrolla en un prototipo. Es decir, un modelo de trabajo o la versión preliminar del producto. Después de varias iteraciones se perfecciona el prototipo en el producto final (Moss y Atre, 2003).

El desarrollo de prototipos se define como el proceso de preparación de un dispositivo, técnica o sistema que demuestra la viabilidad de una solución a un problema. Generalmente, los prototipos se operan sólo por sus creadores o quienes entienden su tecnología subyacente. Los prototipos sirven para cinco propósitos en el proceso de desarrollo de producto: 1). La experimentación y el aprendizaje en el proceso de desarrollo del producto. 2). Los conceptos de prueba y corrección del producto. 3). Los conceptos de comunicación a los miembros del equipo de desarrollo del producto, administración y clientes. 4). Síntesis e integración de todos los componentes de un producto. 5). Programar el proceso de desarrollo de producto actuando como marcadores para el final o inicio de una fase de desarrollo en particular.

En el proceso de desarrollo de prototipos se debe prestar atención a los siguientes puntos referidos por (Moss y Atre, 2003). 1) Evitar la desviación de la finalidad básica del desarrollo de prototipo. 2). Desarrollar un prototipo de trabajo rápidamente. 3). Tener en cuenta que la primera iteración tendrá problemas. 4). Demostrar con frecuencia el prototipo a los interesados. 5). Provocar comentarios de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. 6). Solicitar la validación continua de los resultados del prototipo. 7). Realizar la demostración y revisión del prototipo hasta lograr la funcionalidad satisfactoria. 8). Revisar el enfoque de prototipos antes de pasar al siguiente ciclo de creación de prototipos.

c. Número de innovaciones generadas

Aumentar la cantidad de innovaciones que una empresa es capaz de producir es una de las principales responsabilidades de un departamento de innovación. Sin embargo, como en toda iniciativa estratégica, lo primero que debe existir a lo largo y a lo ancho de la organización para que ésta sea capaz de generar más innovaciones, es la motivación para hacerlo. Esta motivación no es posible si no existe un liderazgo potente, perspicaz y fuertemente comprometido desde los niveles más altos de la organización (Moss y Atre, 2003).

Las empresas que montan sistemas de innovación, consistentes en fomentar la producción de ideas innovadoras de toda la gente de la organización, deben saber, que la clave de un mecanismo de este tipo, no reside en las aplicaciones o sistemas de información que recolectan las ideas, sino en un diseño holístico en el cual todo el foco esté puesto en mantener la motivación y el entusiasmo de la gente en participar contribuyendo con ideas.

Existen muchas formas de alcanzar mayor número de innovaciones generadas, pero no existe una única variable que de forma aislada sea suficiente. Para lograr esto, hace falta mucho más que una persona inteligente o la creación de un departamento concreto, o convertir un día de la semana en el día para proponer nuevas ideas. No existe una magia que garantice a la organización resultados concretos. La innovación en las corporaciones sería una mezcla de todas las variables, tales como proyectos, procesos, personas, comportamientos y habilidades. Además, hay que tener en cuenta que no todas las innovaciones suponen un cambio drástico en el mundo, pero sí suponen mejoras en los productos, en el trato de los competidores y, por supuesto, en los resultados.

Aunque muchas veces se puede pensar que la innovación procede de equipos especializados dedicados exclusivamente a eso, no necesariamente tiene que ser así. Nunca se sabe de dónde puede venir la innovación. Siguiendo esta tesis, entonces cualquier departamento podría conseguir mejoras y tener nuevas ideas para que la empresa innove. En resumen, las empresas que fomenten estas habilidades sembrarán un clima en el que será más fácil conseguir nuevas innovaciones. Además, las organizaciones no deben cegarse intentando buscar sólo grandes cambios, porque muchas veces cuando se quieren acometer cambios radicales, al final resulta un bloqueo y no se genera

la capacidad de transformación. Además, los pequeños cambios también pueden significar grandes innovaciones en el futuro.

2. Elementos físicos

Se corresponden con los factores físicos o tangibles que sirven de infraestructura de sustentabilidad para la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento humano, a saber:

a. Base de datos de programas de investigación

González (2012), la define como recursos que recopilan todo tipo de información referidas a programas de investigación, para atender las necesidades de un amplio grupo de usuarios. Su tipología es variada y se caracterizan por una alta estructuración y estandarización de la información. Están organizadas internamente por registros (formado por todos los campos referidos a una entidad u objeto almacenado) y campos (cada uno de los elementos que componen un registro). Esto permite recuperar cualquier clase de información, referencias, documentos textuales, imágenes, datos estadísticos.

b. Base de datos de proyectos de investigación

En palabras de González (2012), son bancos de información que contienen datos relativos a proyectos de investigación y categorizados de distinta manera, pero que comparten entre sí algún tipo de vínculo o relación que busca ordenarlos y clasificarlos en conjunto. Así pues, contienen datos pertenecientes a dicho contexto y están almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

c. Programas de seguimiento a las investigaciones

El programa de seguimiento tiene como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades de desarrollo de la investigación. Es una de las labores más importantes en todo desarrollo de sistemas, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes (Sapag, 2007). Este programa se compone, de aquellos procesos realizados para observar la ejecución de la investigación de forma

que se puedan identificar los posibles problemas oportunamente y adoptar las acciones correctivas, cuando sea necesario, para controlar dicha ejecución. Mediante los programas de seguimiento se mide el rendimiento del proyecto investigativo, con el objetivo de detectar variaciones o desviaciones respecto del plan de gestión del mismo.

A manera de cierre, podemos señalar que en el contexto de la gestión del conocimiento, la infraestructura de sustentabilidad propicia las condiciones y recursos necesarios para vehicular la creación de conocimiento individual y colectivo, su difusión y transferencia intra e inter organizacional, así como su aplicación. En última instancia, la infraestructura de sustentabilidad genera los mecanismos de relaciones en red necesarios para la disposición de unidades de integración del talento humano.

Desarrollo del talento humano

El talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido, de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se puedan encontrar en su desempeño. El desarrollo e involucramiento del talento humano, es un nuevo enfoque administrativo que eleva la excelencia de las competencias del individuo en relación con las labores empresariales. En virtud de lo mencionado los autores, Atehorúa y otros (2008) explican el desarrollo de talento humano como un proceso que permite aumentar las opciones políticas, económicas y sociales en las personas de la empresa expandiendo las capacidades creativas, además la productividad, también las funciones del capital humano para hacer mejorar a la vez los estándares de calidad de vida.

No obstante, Alles (2006) lo considera como la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento humano a través de los conocimientos y las competencias propias. Esta autora, refiere que el desarrollo del talento humano permite un crecimiento personal y profesional donde además de buscar prepararlos en el puesto de trabajo creará capacidades que fomenten una actitud positiva en el manejo de diferentes cargos.

En este orden de ideas, Chiavenato (2011) lo concibe implícitamente como un aprendizaje, cuando expresa, que éste, consiste en brindar a las personas la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen, lo cual contribuye a mejorar los objetivos organizacionales enriqueciendo la cultura de la empresa a través del capital intelectual. En otras palabras, el desarrollo del talento humano debe perseguir políticas preestablecidas llevándola a la praxis para que los cargos gerenciales estén dirigidos por personas idóneas, teniendo presente la visión - misión de la institución a fin de contribuir al éxito organizacional.

Como se puede apreciar, las referencias anteriores expresan como el desarrollo del talento humano puede contribuir a generar cambios en la organización cuando éstos, son tomados en cuenta para cualquier proceso que se quiera realizar bien sea de conocimiento o competencias, coincidiendo generalmente en los puntos de vistas. Sin embargo, algunos se diferencian cuando consideran la tecnología también como medio de capacitación, aun cuando, presentan similitudes en las teorías. En este sentido, Alles (2006), acota que, el crecimiento personal y profesional del personal, además de prepararlos en el puesto de trabajo, desarrollará en ellos, capacidades que fomenten una actitud positiva en el manejo de diferentes cargos.

Este es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por consiguiente, el desarrollo del talento humano, implica acciones que sirvan de ayuda entre los entrenamientos formales u otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional.

En resumen, es tal la importancia que se le otorga al talento humano, que se le considera la clave del éxito de una empresa y su administración, es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro

de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de talento humano constituye, por lo tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Procesos de formación para el desarrollo del talento humano

Los objetivos organizacionales, se cumplen a medida que el personal se desempeñe efectivamente, poniendo en práctica sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, los cuales conducen al triunfo de la empresa. Siendo necesario reconocer la importancia de ambas. Chiavenato (2011), explica que los procesos de formación para el desarrollo del talento humano consisten en un modelo planeado que crea una cultura, donde la intención es entrenar a todas las personas para mantener una actitud proactiva ante los cambios y necesidades bajo una visión a largo plazo. Fundamentalmente, se basa en el consenso del personal aplicable en una situación de inestabilidad mejorando creativamente en la toma de nuevas innovaciones.

También, señala el autor mencionado, que consiste en un proceso constante, el cual está compuesto por varias etapas con la finalidad de realizar un diagnóstico que arroje las necesidades de formación y capacitación existentes en la empresa, evaluando las alternativas posibles para la implementar un programa diseñado para cubrir con las insuficiencias de la misma, fundamentado a alcanzar niveles altos de desempeño y desarrollo de las personas involucradas.

No obstante, Alles (2006), al referirse complementa afirmando que el proceso para el desarrollo del talento humano, hace referencia a una serie de actividades realizadas con el propósito de mejorar la performance o el desempeño del personal. La base clave está fundamentada en sacar provecho de las propias experiencias en las personas, adoptando una actitud crítica en cuanto la manera como se percibe y resuelven los problemas, capaz de analizar sus propios comportamientos. Igualmente, explica como el aprendizaje permite adquirir competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

A esta opinión de Alles, aporta Rodríguez (2002), refiriéndose también al proceso para el desarrollo del talento humano, que éste, tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento de las labores actuales, y también futuras del puesto ocupado por una persona, mediante la superación de conocimientos básicos, perfeccionando las habilidades, la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.

Pasando a contrastar, que tanto el entrenamiento como el desarrollo, son claves para alcanzar un alto desempeño del capital humano, creando un proceso vital de aprendizaje. Aunque tienen diferentes objetivos, coinciden con el mejoramiento continuo de las personas y la similitud de trabajar con técnicas de formación, capacitación de habilidades, también de conocimientos en las personas, diferenciándose en cómo es necesaria su evaluación para implementar trabajos efectivos.

Detección de las necesidades de capacitación

Chiavenato (2011) considera que la detección de necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar, donde es necesario tener en cuenta los niveles que se indican a continuación:

- a) Nivel organizacional. Este nivel procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo, donde el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización como, nivel de operaciones. Este nivel de enfoque es restringido para detectar las necesidades de capacitación.
- b) Nivel de los recursos humanos es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento.

- c) Nivel de las tareas y operaciones el cual permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo. En cualquiera de los niveles (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben establecerse por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

Con base en estas consideraciones, se puede afirmar que es importante que la organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. De allí que el éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. En este caso, vale acotar que de los medios de detección planteados por Chiavenato se seleccionaron como indicadores la evaluación y el cuestionario por ser los más adecuados a la realidad del ICLAM.

Capacitación

Chiavenato (2011) la refiere como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual, las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo. Siguiendo la postura del autor antes citado, los principales objetivos de la capacitación son:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de tareas del puesto.
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- c) Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

El contenido de la capacitación abarca una serie de subprocesos, tales como, transmisión de la información, cuyo contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, habilidades en el trabajo, que según Woolfolk (2006), contiene diferentes acepciones tales como:

- a) Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica.
- b) Significa el dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto.
- c) Es la asimilación por el sujeto de los modos de realización de la actividad, que tienen como base un conjunto determinado de conocimientos y hábitos.

Las definiciones anteriores destacan que la habilidad es un concepto en el cual se vinculan aspectos psicológicos y pedagógicos indisolublemente unidos. Desde el punto de vista psicológico hablamos de las acciones y operaciones, y desde una concepción pedagógica, el cómo dirigir el proceso de asimilación de esas acciones y operaciones. En este artículo la consideraremos como el conocimiento en la acción; Actitud Positiva. Relacionado con esto, Chiavenato (2011), se refiere a que modificar las actitudes, se basa en la transformación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en positivas, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

Las actitudes, según Jean, Bergeron y Morin (2010), están compuestas por tres elementos:

- a) El elemento afectivo, representado por la emoción que acompaña a la idea y se expresa en querer o no querer el objeto de referencia. Este elemento se basa en que un conocimiento (experiencia) siempre implica cierto vínculo con una situación agradable o desagradable lo cual asigna a los objetos de la actitud de algún grado de afectividad positiva o negativa.
- b) El elemento cognitivo, el cual se forma por medio de ideas, conocimientos o creencias relacionadas al objeto de una actitud, donde las creencias pueden ser verdaderas o falsas, simples o complejas.
- c) El elemento conductual, configurado por la predisposición para la acción que resulta del valor afectivo asignado al objeto, puede ser entendido como una predisposición para actuar de una manera específica o como una intención de comportarse de una forma dada.

De acuerdo a lo expuesto, se puede concluir que la actitud es una predisposición aprendida a responder de manera positiva o negativa ante ciertas situaciones, objetos o personas, la cual está formada por componentes: Cognoscitivos (conocimientos), afectivos (emocionales y motivacionales), y de desempeño (conductuales o de acción).

Materiales y métodos

Esta investigación se realizó basada en la tesis de grado relacionada con el desarrollo del talento humano desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. En esta visión de analizar otros factores derivados de la investigación original, se propuso la construcción del artículo gestión del conocimiento y su infraestructura de sustentabilidad para el desarrollo del talento humano. Nos propusimos en este caso, determinar la gestión del conocimiento y su infraestructura de sustentabilidad como soporte en la ejecución de los procesos del desarrollo del talento humano. La investigación realizada es positivista, de tipo descriptivo, no experimental. La población estuvo formada por 56 trabajadores adscritos al Instituto para el Control y Conservación de la Cuenca Hidrográfica del Lago de Maracaibo (ICLAM), utilizando un muestreo intencional de tipo no probabilístico; donde se hace referencia a los resultados obtenidos, considerando las variables, dimensiones e indicadores. Se elaboró el baremo con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.

Resultados

Se diseñó el baremo a fin de establecer previamente los valores donde se ubicará cada rango, dependiendo del resultado obtenido de las respuestas dadas por el personal, de acuerdo a las alternativas utilizadas en el instrumento.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la aplicación de la técnica del cuestionario, en forma detallada y a través de tablas de frecuencia absoluta y relativa, la media de todos los indicadores propuestos con sus análisis, así como gráficos para una mejor comprensión y descripción de los resultados.

Baremo de interpretación

Alt	Concepto	Rango	Significado
5	Siempre	4,1 – 5,0	Muy alta intensidad
4	Casi Siempre	3,1 – 4,0	Alta intensidad
3	Algunas veces	2,1 – 3,0	Moderada Intensidad IIInparticipación
2	Casi Nunca	1,1 – 2,0	Baja Intensidad
1	Nunca	0,0 – 1,0	Muy baja intensidad

Fuente: Parra (2016).

Como puede observarse en la tabla 1 el indicador recursos humanos muestra un puntaje de 22%, para una media ponderada de 4,03 +/-, con un desviación estándar de 0,64. En cuanto al indicador operaciones, se observa que obtuvo el mayor puntaje con 44%, para una media ponderada de 4,13+/-, y una desviación estándar de 0,86 con respecto a la media de la distribución, clasificándose, según el baremo en un nivel de presencia muy alto. El menor índice se evidenció en el indicador detección de necesidades, el cual presenta un porcentaje de 17,6%, para un promedio de 2,92+/- con una desviación estándar de 1,36, ubicándose en una escala de moderada intensidad.

A este respecto, la situación reflejada pone de manifiesto que el ICLAM se ajusta al criterio teórico de Chiavenato (2011), donde se indica que el nivel operaciones es el enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación. Pero por otra parte, la institución incumple los parámetros teóricos de Chiavenato (2011), por cuanto no aplica, la detección de necesidades requerida para la capacitación, así como para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de adiestramiento.

En la tabla 2, se evidencia que, el indicador con mayor índice negativo lo reflejó transmisión de la información con 26,2%, para un promedio de 2,22+/-, con desviación estándar de 0,92, clasificándose como una presencia de moderada intensidad. En cuanto al indicador habilidades, éste presenta un 4,8% con una media de 2,57+/-, con desviación estándar de 1,0, con una presencia de baja intensidad. El indicador que resultó con mayor porcentaje

Tabla 1. Variable: Desarrollo del Talento Humano

Dimensión: Procesos de formación

Subdimensión: Detección de necesidades

Indicadores	Alternativas										Media+/- Media/DE
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		
	fa	fr	fa	Fr	fa	fr	fa	Fr	fa	fr	
Recursos Humanos	0	0,0	0	0,0	32	19,0	99	58,9	37	22,0	4,03 +/- 0,64
Operaciones	0	0,0	0	0,0	53	31,5	41	24,4	74	44,0	4,13 +/- 0,86
Detección de Necesidades	60	17,9	83	24,7	75	22,3	59	17,6	59	17,6	2,92 +/- 1,36

Fuente: Parra (2016).

Tabla 2. Variable: Desarrollo del Talento Humano

Dimensión: Procesos de formación

Subdimensión: Capacitación

Indicadores	Alternativas										Media+/- Media/DE
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		
	fa	fr	Fa	Fr	fa	Fr	fa	Fr	Fa	fr	
Transmisión de Información	44	26,2	55	32,7	57	33,9	12	7,1	0	0,0	2,22 +/- 0,92
Habilidades	24	14,3	56	33,3	65	38,7	15	8,9	8	4,8	2,57 +/- 1,0
Actitud Positiva	15	8,9	24	14,3	58	34,5	48	28,6	23	13,7	3,24 +/- 1,13

Fuente: Parra (2016).

positivo, 13,7%, fue actitud positiva, con una media de 3,24+/-, y una desviación estándar de 1,13 de los datos obtenidos, respecto a su punto central o media, mostrando una presencia de alta intensidad.

De este resultado se deduce que la institución, pese a fomentar la actitud positiva en sus trabajadores, teóricamente, no la respalda plenamente. Por consiguiente, no se ajusta a los preceptos teóricos de Chiavenato (2011), quien afirma que el reto está en repartir la información, como un conjunto de conocimientos que contribuya a la formación del personal de la empresa.

Con referencia al objetivo dirigido a determinar la infraestructura de sustentabilidad para la gestión del conocimiento presente en el ICLAM, se analizaron los elementos componentes de la misma, iniciando con la subdimensión, elementos humanos, observándose en la tabla 3 que el indicador desarrollo de nuevos conceptos obtuvo un puntaje de 9,5%, con un promedio de 3,01+/-, y una desviación estándar de 1,08, con una presencia de baja intensidad. Así mismo, se obtuvo como indicador prevalente el desarrollo de prototipos con 19%, para un promedio de 3,19+/-, con una desviación estándar de 1,15 con respecto a la media de la distribución, clasificado como una presencia de alta

Tabla 3. Variable: Gestión del conocimiento
Dimensión: Infraestructura de Sustentabilidad
Subdimensión: Elementos Humanos

Indicadores	Alternativas										Media+/- Media/DE
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		
	Fa	Fr	fa	Fr	fa	Fr	Fa	Fr	Fa	fr	
Desarrollo de nuevos conceptos	22	13,1	15	8,9	87	51,8	28	16,7	16	9,5	3,01+/- 1,08
Desarrollo de prototipos	17	10,1	14	8,3	89	53,0	16	9,5	32	19,0	3,19+/- 1,15
Número de innovaciones generadas	41	24,4	34	20,2	71	42,3	7	4,2	15	8,9	2,53+/- 1,17

Fuente: Parra (2016).

intensidad. Mientras que el indicador con índices mínimos fue el número de innovaciones generadas con 8,9% para una media de 2,53+/-, con una desviación estándar de 1,17 con respecto a la media de la distribución, ubicada en el baremo como moderada intensidad.

Esto significa que la institución se ajusta a lo expuesto en la teoría de Moss y Atre (2003), donde plantean que el desarrollo de prototipos es una etapa en el proceso de desarrollo de nuevos productos, así como técnica o sistema que demuestra la viabilidad de una solución. Sin embargo, se nota una debilidad vinculada con el número de innovaciones generadas, pues según Moss y Atre (2003), se requiere aumentar la cantidad de innovaciones que la empresa es capaz de producir.

En lo concerniente a los elementos físicos de la infraestructura de sustentabilidad para la gestión del conocimiento presente en el ICLAM (tabla 4), se obtuvo como resultado porcentajes negativos, para el indicador, base de datos de programas de investigación figuró un 33,3% para una media de 2,09+/-, con una desviación estándar de 0,92 con respecto a la media de la distribución, clasificada como de baja intensidad. En cuanto a la base de datos de proyectos de investigación reflejó un 31% para un promedio de 2,67+/-, con una desviación estándar de 1,40 con respecto a la media de la distribución, definido como de moderada intensidad; mientras que el indicador programas de seguimiento a las investigaciones, dio como resultado un 11,9%, y un promedio de 2,79+/-, con una desviación estándar de 1,23 obteniendo también una presencia de moderada intensidad.

Con base en estos datos, se evidencia que el ICLAM no cumple con el enfoque teórico de González (2012), quien argumenta la validez de aplicación de estos recursos, puesto que recopilan todo tipo de información referida a los programas y proyectos de investigación de la organización, para atender las necesidades de un amplio grupo de usuarios.

Ahora bien, de acuerdo al análisis realizado en las dimensiones y subdimensiones que estructuran la variable Desarrollo del Talento Humano, promediando los resultados obtenidos puede observarse que la media ponderada para la misma fue de 3,19+/- con una desviación estándar de 0,77 con respecto a la media de la distribución (tabla 5), para clasificarse según el baremo con una alta intensidad, motivo por el cual, pese a las debilidades encontradas,

Tabla 4. Variable: Gestión del Conocimiento
Dimensión: Infraestructura de Sustentabilidad
Subdimensión: Elementos Físicos

Indicadores	Alternativas										Media+/- Media/DE
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		
	Fa	Fr	Fa	Fr	fa	Fr	Fa	Fr	Fa	fr	
Base de datos de programas de investigación	56	33,3	49	29,2	55	32,7	8	4,8	0	0,0	2,09+/- 0,92
Base de datos de proyectos de investigación	52	31,0	22	13,1	45	26,8	27	16,1	22	13,1	2,67+/- 1,40
Programas de seguimiento a las investigaciones	33	19,6	29	17,3	67	39,9	19	11,3	20	11,9	2,79+/- 1,23

Fuente: Parra (2016).

Tabla 5. Distribución frecuencial y porcentual de las variables

Variable	Dimensión	Media	Media+/- Media/DE
Desarrollo del Talento Humano	Procesos de formación para el desarrollo del talento humano	3,19	3,19+/-0,77
Gestión del Conocimiento	Proceso de Gestión del Conocimiento	2,91	2,71+/-0,39
	Infraestructura de sustentabilidad	2,52	

Adaptado por: Parra, Delgado y Vázquez (2018).

puede evaluarse como positivo el desarrollo del talento humano, en el esfuerzo por mejorar los procesos.

En relación con las dimensiones y subdimensiones que integran la variable Gestión del Conocimiento, promediando los resultados obtenidos puede observarse como la media ponderada para la misma fue de 2,71+/-, con una desviación estándar de 0,39 con respecto a la media de la distribución, para

clasificarse según baremo con una moderada intensidad, evaluándose como deficiente, pues la institución debería promediar una muy alta intensidad para alcanzar sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

Con base en estas consideraciones, el ICLAM no se ajusta a lo expresado por Vázquez (2008), para quien dicha gestión debe manejar los activos intangibles que generan valor para la organización.

Discusión

En las tablas se puede observar los resultados derivados del análisis producto del proceso de investigación y de los factores intervinientes en el problema, como la gestión del conocimiento y la infraestructura de sustentabilidad, para el desarrollo del talento humano. Los referentes teóricos permitieron conocer diversas posturas sobre lo que significa gestión del conocimiento. Muchas son las opiniones que sobre este particular se realizan en las organizaciones, asumiendo, que el conocimiento es la fuente primaria, a la cual se llega por diferentes vías. Gestión por su parte, es la forma de cómo se va a obtener y a utilizar ese conocimiento en la organización. Mientras que la infraestructura de sustentabilidad, como bien acota Vásquez (2008), está apoyada en procesos de sustentabilidad dentro de un contexto organizacional donde se identifiquen valores individuales y organizacionales...” Esto permitirá, dada la evaluación de la situación problema, generar unos lineamientos que servirán de guía para la consolidación de los propósitos del departamento, que estén acordes con la misión, visión y principios centrados en valores de la organización, para el control y conservación de la cuenca hidrográfica del lago de Maracaibo (ICLAM).

Los lineamientos son los siguientes: 1. Diseñar un plan que permita gestionar los procesos de desarrollo del talento humano desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. 2. Reorientar la filosofía de gestión del conocimiento institucional hacia una concepción táctica y unificadora a través de la visión integradora y sistémica que demanda la sociedad actual, sustentada en una infraestructura de sustentabilidad que permita la interrelación que se da entre las prácticas institucionales de orden cultural y social, físico y tecnológico.

Conclusiones

Culminado el proceso investigativo dirigido a analizar la gestión del conocimiento y su infraestructura de sustentabilidad para el desarrollo del talento humano en el Instituto para el Control y Conservación de la Cuenca Hidrográfica del Lago de Maracaibo (ICLAM), se formulan las siguientes conclusiones:

En los procesos de formación para el desarrollo del talento humano en el ICLAM, se cumple con la detección de necesidades. Sin embargo, se debe reforzar la implementación de medios como la evaluación de desempeño, entrevistas o cuestionarios para poder detectar y planificar la satisfacción de estas necesidades. Con relación a los procesos de capacitación, en la entidad, no se dispone de programas de formación para actualizar ni socializar el conocimiento.

En cuanto al proceso de gestión del conocimiento presente en el ICLAM, en su fase de generación, se concluye que en el instituto se enfatiza sobre las diversas formas de comunicación, pero presenta muchas fallas con respecto a la ayuda para el aprendizaje.

Con referencia a la infraestructura de sustentabilidad para el desarrollo del talento humano en el ICLAM, se determinó respecto a los elementos humanos, la prevalencia del desarrollo de prototipos; con debilidades manifiestas en el número de innovaciones generadas. Afectando, la cantidad de innovaciones que el ICLAM es capaz de producir, siendo esta una de las principales responsabilidades del organismo.

Sobre los elementos físicos se determinó, que existen debilidades respecto a la implementación de base de datos de programas y proyectos de investigación, presentando irregularidades que no benefician la aplicación de esta herramienta, e impidiendo atender las necesidades de un gran grupo de usuarios que consultan al Instituto para realizar sus propias investigaciones, tal es el caso de los estudiantes de ingeniería de la Universidad del Zulia y otras universidades de la región.

Finalmente, tomando en consideración la situación encontrada en el ICLAM, se recomienda diseñar un plan de acción para el desarrollo del Talento Humano, basado en la gestión del conocimiento y su infraestructura de sustentabilidad que le permitirá a la institución tomar acciones frente a la

problemática detectada y así lograr un mejor aprovechamiento de los conocimientos existentes, asegurando la memoria organizacional, el flujo del conocimiento, su multiplicación, la creación de nuevas tecnologías, y a su vez desarrollar las capacidades existentes en el talento humano que integra a la institución.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires. Granica.
- Arbonies, A. (2006). *Conocimiento para innovar*. Segunda Edición Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Arbonies, A. (2009). *La disciplina de la innovación. Rutinas creativas*. Madrid España. Ediciones Díaz de Santos.
- Atehorúa, A. F. Bustamante, E. R. y Valencia, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia. Ediciones Universidad de Antioquia.
- Cañedo, C. y Cáceres, M. (2005). *Qué Son Las Habilidades*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Bogotá. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México. Pearson Educación.
- Feldman, H. (2006). *Evaluación de habilidades y destrezas*. Madrid.
- García-Tapial, J. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa. Una aproximación a la realidad española*. Madrid. EOI Empresa.
- González, G. y Leonardo, S. (2003). *Competencias básicas y complejas*. Salamanca. Ediciones de la Universidad de Salamanca.
- North, K y Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Madrid - España: Libros en Red.
- Parra, Lenis (2016). *Desarrollo del Talento Humano desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento*. Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias de la Información, Mención Gerencia del Conocimiento Universidad del Zulia Facultad De Humanidades y Educación. Maracaibo.
- Stoner, E. y Gilbert, D. (2004). *Administración*. México DF. Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Vásquez, H. (2008). *Configuración y desarrollo del capital intelectual en el sector universitario*. Universidad del Zulia Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo. Sistema de Servicios Bibliotecarios.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología*. México DF. Pearson Educación.