



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN INFORMÁTICA GERENCIAL**

**ARQUITECTURA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA PETROLERA**

AUTORA: Ing. Marihen Cely Ruiz

TUTOR: MSc. Betsy Betancourt Ramos

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el Título de
Magister Scientiarum en Informática Gerencial**

Maturín, junio 2024

ACTA DE DEFENSA

ACTA DE DEFENSA

ARQUITECTURA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA PETROLERA

“Aprobación en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente
jurado examinador”



MSc. Betsy Betancourt Ramos
Asesor



MSc. Frank Ramón Díaz
Jurado examinador



Dra. Omaira Josefina Garcia
Jurado examinador

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN INFORMÁTICA GERENCIAL

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 057

Nosotros, Betsy Betancourt, Omaira García y Frank Díaz, Cédulas de Identidad números 5.391.484, 4.038.427 y 11.383.348 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Informática Gerencial, para examinar el Trabajo de Grado Titulado “**ARQUITECTURA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA PETROLERA**” presentado por la Ingeniero de Sistemas Marihen Adriana Cely Ruiz, con Cédula de Identidad N° 21.351.275, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en **INFORMÁTICA GERENCIAL**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado a la postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 12:00 p.m., en el aula A-1 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo de la postulante, el jurado decidió Aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por la autora, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Informática Gerencial en la Ciudad de Maturín, el día lunes diecisiete de junio del año dos mil veinticuatro.

JURADO EXAMINADOR:

Prof. Betsy Betancourt (Tutora)

Prof. Omaira García (Jurado)

Prof. Frank Díaz (Jurado)

Coordinador del Programa de Postgrado

Prof. Juan Oliveira

MAESTRANTE:

Ing. Marihen Adriana Cely Ruiz

Firma y sello



DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

A mi hijo Juan Luis, te dedico cada meta porque eres mi fuente de inspiración más grande, y quiero darte los mejores ejemplos para que sirvan de guía en tu vida de adulto.

A mi madre María Antonia por ser mi pilar fundamental, motivarme a seguir adelante, por su apoyo moral, por darme las mejores enseñanzas, que ningún sueño es muy grande cuando se trabajó en ello. Te lo dedico mi viejita, este logro es tuyo.

A mi padre Henry Cely, que desde el cielo fuiste luz que me dio inspiración y fuerzas para continuar.

A mi esposo José Luis Urrieta, por su apoyo incondicional, por ser esa mano que me sostiene y me impulsa a seguir alcanzando mis metas. Eres mi pilar de fortaleza.

A mi Hermana y sobrinas Miranda y Sofia, porque quiero ser guía y ejemplo para ustedes para que persigan sus sueños. A mi tía Josefina porque sus consejos y palabras están presentes en mi mente y corazón, aunque no estés físicamente, que me han servido en todo momento.

A mi abuela Carmen Luisa por siempre creer en mí, y ser un gran ejemplo de lucha y superación. Dedico también a todas aquellas personas

familiares y amistades que han creído en mí, en mi formación como profesional.

Marihen Cely

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente se lo agradezco a DIOS, por haberme bendecido para llegar hasta este momento, y porque haces realidad este sueño anhelado.

A mi país Venezuela, porque a pesar de las vicisitudes que presenta, me permitió extender mis estudios de maestría, de la mano de los mejores docentes que formó nuestra nación.

A la Universidad de Oriente, a la comisión de Postgrado por darme la oportunidad nuevamente de estudiar y afianzar mis conocimientos como profesional.

A PDVSA, por brindarme sus espacios para desarrollarme como profesional, para investigar y desarrollar mi trabajo de grado.

A mi tutora, Docente e Investigadora Betsy Betancourt, excelente, que con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación en mí, ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

También les agradezco a todos mis profesores en mi carrera como maestrante, porque han aportado un granito de arena a mi formación.

A mi madre, María Antonia Ruiz, por impulsarme a ser mi mejor versión, porque con amor y paciencia me apoya en todos los momentos de mi vida, gracias, por tanto.

A mi esposo, José Luis Urrieta, ¡¡por ser la persona que me brinda su amor, compañía, protección y un gran compañero de Maestría!! Agradecida Infinitamente.

A mi hijo, Juan Luis que me acompañó en la barriguita al final de mi maestría, y fue mi fuente de inspiración para culminarla.

A mi hermana, Cecilia por su ejemplo en ampliar mis conocimientos, y profundizar mis estudios.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles, mi familia, amistades, por sus consejos, apoyo, ánimo y compañía en todos momentos de mi vida.

Mariken Cely

ÍNDICE

ACTA DE DEFENSA	ii
ACTA DE APROBACION	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE.....	xx
INDICE DE CUADROS.....	xxiii
INDICE DE FIGURAS.....	xxv
INDICE DE GRÁFICOS	xxvi
RESUMEN	xxvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2 BASES TEÓRICAS	16
2.2.1 Gestión de Talento Humano.....	16
2.2.1.1 Gestión por Competencias	20
2.2.2 Gestión del Conocimiento	23
2.3.2.1 Beneficios Empresariales que aporta la Gestión del Conocimiento.....	26
2.3.2.2 Modelos de Gestión de Conocimiento	27
2.3.3.3 Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi	28
2.3.3.4 Modelo de Wiig.....	30
2.3.3.5 Modelo Integrado-Situacional de Gestión del Conocimiento (MIS).....	32
2.3.3.6 Modelo de gestión tecnológica del conocimiento	33
2.2.3 Arquitectura Tecnológica	35
2.2.4 Estrategias gerenciales para de Investigación Empresarial	36
2.2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	37
2.2.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	38
2.2.4.3 Matriz de Evaluación FODA	40
2.2.4.4 Cadena de Valor	44

2.3 BASES LEGALES	46
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) ...	46
2.3.2 Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.....	47
2.3.3 Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras (2012)	47
2.4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	48
2.4.1 Reseña Histórica de la Organización	48
2.4.2 Visión	49
2.4.3 Misión.....	49
2.4.4 Objetivo funcional.....	50
2.4.5 Estructura Organizativa de la Gerencia de recursos Humanos.....	50
2.5 SISTEMAY OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES.....	51
2.5.1 Sistema de Variables.....	51
2.5.2 Operacionalización de las Variables.....	53
2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	55
CAPÍTULO III.....	58
MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	59
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	61
3.4.1 Observación Directa.....	62
3.4.2 Encuesta	62
3.4.3 Revisión Documental	63
3.4.4 Entrevistas	63
3.5 Validación del Instrumento.....	64
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	64
3.7 METODOLOGÍA OPERATIVA	65
3.7.1 Fase I: Situación Actual.....	66
3.7.2 Fase II: Definición de Soluciones Tecnológicas	66
3.7.3 Fase III. Diseño de la Arquitectura Tecnológicas Innovadora	67
CAPÍTULO IV	69
RESULTADOS Y ANÁLISIS	69
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADA A LOS PROCESOS INTERNOS EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, ESTABLECIENDO LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS A PARTIR DE LA VISUALIZACIÓN DE DEBILIDADES Y AMENAZAS	69
4.1.1 Descripción de los cargos	69
4.1.2 Diseño y aplicación de las técnicas de recolección de datos	73
4.1.2.1 Análisis Interno	73
4.1.2.2 Análisis Externo	104
4.1.3 Identificación de los Focos Problemáticos	105
4.1.4 Interconexión de los focos Problemáticos	108

4.1.5 Elaboración de matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFI y EFE)	111
4.1.6 Análisis FODA	115
4.1.7 Construcción de la Cadena de valor de la Gerencia	119
4.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES REQUERIDOS DENTRO DE LA GERENCIA QUE FORTALEZCA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO COLABORATIVO ORIENTADO HACIA PROCESOS ADMINISTRATIVOS EFICACES	121
4.2.1 Identificación de las fuentes de conocimiento internas y externas	121
4.2.2 Clasificación de las fuentes de conocimiento	125
4.2.3 Identificación de las barreras de acceso a las fuentes de conocimiento	127
4.3 ELEMENTOS DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA NECESARIOS PARA DOCUMENTAR, ALMACENAR, COMUNICAR, APLICAR Y GENERAR NEVOS CONOCIMIENTOS CON HERRAMIENTAS DE VANGUARDIA QUE PROMUEVAN EL TRABAJO COLABORATIVO DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	129
4.3.1 Arquitectura de los procesos	129
4.3.2 Definir la documentación de la gestión del conocimiento	132
4.3.3 Detallar la cultura organizativa vinculando al nivel de conocimiento de la organización	136
4.4 DISEÑO DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA PARA FOMENTAR LOS PROCESOS INTERNOS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANO QUE GARANTICE EL FLUJO Y TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	139
4.4.1 Contextualizar el Modelo de Gestión del Conocimiento	140
4.4.2 Determinación de los Objetivos Estratégicos	142
4.4.3 Matriz de desarrollo de objetivos estratégicos	145
CAPÍTULO V	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
5.1 CONCLUSIONES	151
5.2 RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFIA	154
ANEXOS	160
HOJAS DE METADATOS	172

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Beneficios de los Sistemas de Gestión del Conocimiento	26
Cuadro 2. Definición Conceptual de las Variables	52
Cuadro 3. Operacionalización de Variables	54
Cuadro 4. Metodología Operativa	68
Cuadro 5. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de los procesos administrativos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	76
Cuadro 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la revisión de puestos en la gestión de talento humano del personal de la GGRR, PDVSA Distrito Furrial	78
Cuadro 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de incentivos y beneficios respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	82
Cuadro 9. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de los programas de capacitación respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	84
Cuadro 10. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de las condiciones físico ambientales respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	86
Cuadro 11. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de las competencias laborales respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	88
Cuadro 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de las auditorias respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	90
Cuadro 13. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la adquisición de conocimientos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	92
Cuadro 14. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la exteriorización de conocimientos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	94
Cuadro 15. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la fuente de conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	96
Cuadro 16. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de interiorización del conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	98

Cuadro 17. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de gestión del conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	100
Cuadro 18. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la opinión del personal para obtener ventajas competitivas de la Gestión Tecnológica del Conocimiento en la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	102
Cuadro 19. Identificación de Focos Problemáticos.....	106
Cuadro 20. Análisis de interconexión de focos problemáticos.....	110
Cuadro 21. Matriz EFI.....	113
Cuadro 22. Matriz EFE	114
Cuadro 23. Matriz FODA	117
Cuadro 24. Clasificación de las Fuentes de Conocimiento Tácito	123
Cuadro 25. Clasificación de las Fuentes de Conocimiento Explicito	124
Cuadro 26. Clasificación de las fuentes del conocimiento.....	126
Cuadro 27. Identificación de las barreras de acceso a las fuentes de conocimiento	128
Cuadro 28. Arquitectura de los procesos de la gerencia de RRHH	131
Cuadro 29. Objetivos estratégicos.....	143
Cuadro 30. Matriz de Desarrollo de Objetivos Estratégicos	146

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión del recurso Humano	17
Figura 2. Modelo de Competencias. Martha Alles (2013)	21
Figura 3. Elementos del Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi	28
Figura 4. Modelo de Gestión del Conocimiento de Wiig	31
Figura 5. Modelo Integrado-Situacional de Gestión del Conocimiento (MIS)	33
Figura 6. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López	34
Figura 7. Matriz FODA.	43
Figura 8. Cadena de valor de Porter.....	45
Figura 9. Estructura organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos	50
Figura 10. Representación de los cargos de la Gerencia RRHH – PDVSA, Dtto. Furrial.	72
Figura 11. Interconexión de los focos problemáticos	109
Figura 12. Cadena de valor de la Gerencia de RRHH PDVSA Distrito Furrial	120
Figura 13. Vinculación de la cultura organizativa con el nivel de conocimiento	138
Figura 14. Contextualización del Modelo del Conocimiento	141

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de frecuencias porcentual de los procesos administrativos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	76
Gráfico 2. Distribución de frecuencias porcentual de la revisión de puestos en la gestión de talento humano del personal de la GGRR, PDVSA Distrito Furrial.....	78
Gráfico 4. Distribución de frecuencias porcentual de incentivos y beneficios respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	82
Gráfico 5. Distribución de frecuencias porcentual de los programas de capacitación respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	84
Gráfico 6. Distribución de frecuencias porcentual de las condiciones físico ambientales respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	86
Gráfico 7. Distribución de frecuencias porcentual de las competencias laborales respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	88
Gráfico 8. Distribución de frecuencias porcentual de las auditorias respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial.....	90
Gráfico 9. Distribución de frecuencias porcentual de la adquisición de conocimientos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	92
Gráfico 10. Distribución de frecuencias porcentual de la exteriorización de conocimientos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	94
Gráfico 11. Distribución de frecuencias porcentual de la fuente de conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	96
Gráfico 12. Distribución de frecuencias porcentual de interiorización del conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	98
Gráfico 13. Distribución de frecuencias porcentual de gestión del conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	100
Gráfico 14. Distribución de frecuencias porcentual de la opinión del personal para obtener ventajas competitivas de la Gestión Tecnológica del Conocimiento en la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial	102



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN INFORMÁTICA GERENCIAL**

**ARQUITECTURA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA PETROLERA**

Autora: Ing. Marihen Cely
Tutor: MSc: Betsy Betancourt
Fecha: junio del 2024

RESUMEN

Se presenta una investigación cuyo objetivo general fue proponer una Arquitectura Tecnológica de Innovación fundamentada en la Gestión del Conocimiento para los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA)-Distrito Furrial, para lo cual se aplicó un proceso metodológico basado en la propuesta de Martha Alles, (2007) para profundizar en la Gestión Por Competencias y Chiavenato. I. (2011), con la administración de recursos humanos, en cuanto a la gestión del conocimiento, se tomó el enfoque teórico de Nonaka Takeuchi y el modelo de Paniagua Y López (2007). El proceso de investigación se caracterizó por ser de tipo proyectiva, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental. Entre las técnicas de recolección de datos se aplicaron la encuesta, observación directa, revisión documental y entrevistas no estructurada, arrojando las siguientes conclusiones: La situación actual relacionada a los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, destacan el uso eficiente del talento y sus habilidades, como también aplican la retención de empleados con experiencia y conocimientos, esto evidencia la implementación de programas de formación, sin embargo, quedó en expuesto que el personal presenta entre las debilidades resistencia al cambio. Se recomienda implementar la estrategia diseñada que alinea la gestión del conocimiento con los procesos administrativos.

Palabras clave: arquitectura tecnológica, gestión del conocimiento, gerencia, RRHH, industrial petrolera.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento se presenta como una herramienta poderosa para impulsar la innovación y mejorar los resultados en el área de recursos humanos, esta disciplina se enfoca en el reconocimiento, captura y aprovechamiento del conocimiento dentro de una organización, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, fomentar la colaboración y promover la mejora continua, por ello, en el entorno empresarial actual, la capacidad para innovar se ha convertido en un factor clave para el éxito y la supervivencia de las organizaciones, donde el recurso humano juega un papel fundamental en este proceso, ya que debe buscar constantemente nuevas formas de mejorar los procesos internos y maximizar su efectividad.

En este sentido, la empresa Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima, (PDVSA), específicamente en el Distrito Furiel, estado Monagas, no es una excepción, y enfrenta el desafío de adaptarse a un entorno en constante cambio y evolución, el objetivo de esta investigación, es proponer una arquitectura tecnológica de innovación en los procesos internos de la Gerencia de Recursos Humanos, mediante el talento humano como base fundamental, y teniendo como eje principal la gestión del conocimiento. Para lograrlo, se abordó el tema desde una perspectiva macro a micro, analizando en un primer momento los aspectos generales de la organización y su entorno, luego se profundizó en los procesos internos y las particularidades de la gerencia de recursos humanos.

Vale destacar que, la estructura organizativa del presente proceso fue la siguiente: en primer lugar, se presenta el en base al marco teórico que sustenta la propuesta, abordando primeramente los síntomas, causas y

consecuencias de un manejo débil de gestión del conocimiento, innovación y sistemas de información aplicadas en el referido contexto observándose a simple vista. Posteriormente, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gerencia de recursos humanos, identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de para la mejora. Seguidamente, se llevó a cabo un análisis del contexto general de PDVSA Distrito Furrial, como empresa líder en el territorio nacional, considerando su posición en el mercado y los desafíos que enfrenta.

Al abordar la gestión de conocimiento, esto permitió proponer mediante el proceso de investigación mediante el diseño de una arquitectura tecnológica que integró diferentes herramientas y sistemas de información, para potenciar dicha gestión fomentando la innovación en los procesos internos que ejecutan en la referida gerencia. Esta propuesta se fundamentó en buenas prácticas y en estudios de casos exitosos en otras organizaciones similares. A continuación, se describen los diferentes apartados que conforman este documento:

Capítulo I. El Problema, contempla un planteamiento amplio y detallado de la situación que requiere ser atendida, seguido del objetivo general, así como los objetivos específicos, los cuales se pretenden alcanzar en el desarrollo de la investigación; la justificación y alcance de la misma.

Capítulo II. Marco Teórico: apertura con los antecedentes de la investigación, relacionados con el objeto de estudio; las bases teóricas, legales y organizacionales en las cuales se fundamenta la investigación, así como también el sistema de variables, para cerrar con la definición de términos.

Capítulo III. Marco Metodológico: está constituido por la metodología seleccionada para estudiar el problema, tipo, diseño, nivel y enfoque de la investigación, población y muestra, seguido de las técnicas e instrumentos de recolección de información, incorporando la confiabilidad del instrumento, la descripción de las técnicas para el procesamiento y análisis de la información y la metodología operativa.

Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados: Este capítulo estuvo estructurado por cuatro fases, siendo la primera fase situación actual, la segunda fase definición de Soluciones Tecnológicas, la fase tres constituida por la gestión del conocimiento, y la última fase represento el diseño de la Arquitectura Tecnológicas Innovadora para la gerencia de RRHH de PDVSA Distrito Furiel.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones: Este último capítulo se dieron a conocer las conclusiones y recomendaciones, tal como su nombre lo indica, las cuales fueron obtenidas durante el desarrollo de cada objetivo específico planteado. Al finalizar se presentó la bibliografía de cada referencia consultada durante el desarrollo de la investigación, así como también, los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la era actual o sociedad de la información, el conocimiento representa un activo intangible de vital importancia dentro de las empresas, aunque otros aspectos influyen notablemente en el buen desempeño del recurso humano sigue incrementando la productividad de las mismas, por ello las gerencias deben estar de que, para alcanzar niveles de competencia, no solo basta con introducir novedades e innovaciones en sus productos, servicios y procesos, sino que es importante también mantener una trazabilidad de esta gestión del conocimiento. Ante esta afirmación, Chiavenato, (2006), plantea que:

La Información es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones. (p. 110).

En este sentido, es necesario que dentro de las empresas se gestione el conocimiento para que se pueda transferir desde el lugar en que se genera hasta el espacio donde sea requerido, garantizando de esta manera que sea compartido y utilizado por sus miembros, además de ser almacenado dentro de la organización. De tal forma, que se puedan lograr metas asociadas a mantener e incrementar su productividad, rentabilidad, permanencia en el tiempo, además de garantizar la disponibilidad y confiabilidad de sus activos.

En la actualidad, las organizaciones atraviesan constantemente cambios de nuevos paradigmas y enfoques administrativos, siendo el conocimiento generador de una nueva sociedad organizativa, en este sentido, es imperioso reconocer las habilidades, destrezas y creatividad para que se dé un aumento progresivo del capital humano y entender los cambios que se están generando.

Por otra parte, en las empresas más sustentables en el medio son aquellas que crean y aprenden, lo que los hace forja a tener componentes de ser más adaptativas a los cambios que se le presenten, los hace más predispuestas a identificar nichos de desarrollo en el mercado y mejorar sus procesos. Es por esto, que los empleados poseen características únicas y adaptabilidad, lo que hace generando que se sientan identificados con la empresa, logrando así un mayor rendimiento del personal en los procesos organizacionales y laborales, estas empresas, Rosenberg,(2006), asumen que “La gestión del conocimiento es el establecimiento y archivo de información, experiencia y conocimiento valiosos dentro y entre comunidades de personas y organizaciones con intereses y necesidades similares, su propósito es crear una ventaja competitiva”. (p. 123).

Sin embargo, en más de una ocasión, se ha hablado de la importancia de que las empresas no dejen de avanzar, que continúen creciendo en busca de una nueva dimensión, que no se conformen con lo que tienen e intenten ir un paso más allá. Es por esto, que uno de los elementos clave para conseguirlo es la gestión del conocimiento, que no ha sido asumida desde las gerencias, pese a la importancia que esta posee, aunque en un entorno global y en constante transformación como es el actual, requiere una buena gestión del conocimiento en la administración del recurso humano, área todavía más importante para las empresas.

Es importante destacar, que, en el entorno empresarial, la capacidad para innovar se ha convertido en un factor clave para el éxito y la supervivencia de estas en el mercado, por ello, las gerencias de recursos humanos desempeñan un papel fundamental en este proceso, y precisamente se trata de procurar constantemente nuevas formas de mejorar los procesos internos y maximizar la producción, en Venezuela las organizaciones que no utilizan todo su potencial en gestionar el conocimiento para enfrentar la dinámica de mercado, tal como lo expresa Añez, (2015), expresa que:

En la industria petrolera la cultura organizacional no contempla la práctica en compartir experiencias laborales entre los empleados, lo que genera poco aprendizaje en equipo, así como escaso aprovechamiento de oportunidad de mejorar las prácticas laborales y de enriquecer la memoria organizacional. (p. 24).

Este demuestra, que generalmente no se encuentran organizados los procesos de generación y explotación del conocimiento, y la cultura instaurada no ayuda al uso de ese conocimiento. En este sentido, la empresa Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima, (PDVSA), Distrito Furiel, en el estado Monagas, específicamente en la Gerencia de Recursos Humanos, se enfrenta al desafío de adaptarse a un entorno en constante cambio y evolución, donde la gestión del conocimiento se presenta como una herramienta poderosa para impulsar la innovación y mejorar los resultados en esta área, que desde una perspectiva estratégica no se enfocan en el reconocimiento, captura y aprovechamiento del conocimiento dentro de la organización, afectando de manera importante la toma de decisiones.

En cuanto a la gestión del recurso humano, el problema radica en la Gerencia de Recursos Humanos en PDVSA Distrito Furiel, no ha logrado

aprovechar plenamente la gestión del conocimiento para impulsar la innovación en los procesos internos. A pesar de contar con un equipo humano altamente capacitado y con amplia experiencia, la organización ha enfrentado dificultades para identificar, gestionar y transferir el conocimiento de manera efectiva, no logran concebir y disponer de recursos nuevos, ser ágil, procesos de calidad, sobre todo ser innovadores, dado la capacidad de tener nuevas ideas, aspecto fundamental para la organización.

Para poder desarrollar esta relación, se debió identificar innovaciones, fundamentar conocimientos requeridos, aprovecharlos y generar soluciones perdurables y adaptables para la innovación, la Gestión del Conocimiento (GC), todo esto tiene que ver con la capacidad de éxito y adaptación, aprovechando los cambios del entorno por medio de la innovación, las rutinas de conocimiento y la creación de ventajas competitivas y comparativas.

La anterior percepción, se orientó a identificar que la gestión del conocimiento no busca el éxito de la gerencia, no se evalúa si esta gestión se realiza de manera adecuada, es evidente que la utilización de herramientas y arquitecturas tecnológicas de vanguardia se han quedado rezagadas, pues no se han actualizado a través de los cambios organizacionales que cada vez son más fuertes y necesitan de innovación y mejora en los procesos de utilización del conocimiento. En este mismo orden de ideas, se observó que la gerencia se encuentra en un entorno altamente competitivo y demandante, lo que requiere una constante adaptación y mejora de sus procesos internos que muestran la deficiencia en su ejecución, seguimiento y control, además, existe una creciente presión para cambiar la cultura organizacional hacia una más innovadora y colaborativa.

Ante esta realidad, se identifican diversos problemas en la gerencia de recursos humanos que están limitando el aprovechamiento del recurso humano y la gestión del conocimiento como estrategia para la creación de un repositorio formal para almacenamiento de información que conlleva a procesos altamente eficaces, estos problemas pueden incluir la falta de una cultura de aprendizaje y colaboración, la ausencia de sistemas y herramientas adecuadas para la gestión del conocimiento, la falta de incentivos y reconocimiento para la creatividad e innovación, entre otros.

Dicho esto, se puede decir que se necesita tener innovación dentro de la organización en cuanto a sus procesos gerenciales en el talento humano, quienes en la actualidad realizan sus tareas con tecnología obsoleta en procesos muy antiguos, los cuales hace que tenga poca producción, agregando la escasa orientación gerencial para innovar en los procesos de la empresa, de allí surge la necesidad de proponer una arquitectura tecnológica de innovación en los procesos internos de la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furiel, que permita aprovechar plenamente el talento humano y la gestión del conocimiento.

La referida propuesta, buscó abordar los problemas identificados, promoviendo una cultura de aprendizaje, facilitando la captura y transferencia de conocimiento y fomentando la colaboración y la innovación, en resumen, el planteamiento del problema se enfoca en la falta de aprovechamiento del talento humano y de la gestión del conocimiento en la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furiel, lo que está limitando su capacidad de innovación en los procesos internos. En tal sentido se plantearon las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual relacionada a la gestión del conocimiento en los procesos administrativos?
- ¿Cuáles son los factores organizacionales requeridos dentro de la gerencia para favorecer la gestión de conocimiento colaborativo que orienten hacia procesos administrativos eficaces?
- ¿Cuáles elementos de la arquitectura tecnológica, son necesarios para la generación de un nuevo conocimiento?
- ¿Qué característica debe integrar una arquitectura tecnológica para fortalecer el desempeño del recurso humano?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer una Arquitectura Tecnológica de Innovación fundamentada en la Gestión del Conocimiento para los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA)- Distrito Furrial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual relacionada a los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, estableciendo las oportunidades de mejoras a partir de la visualización de debilidades y amenazas.
- ✓ Analizar los factores organizacionales requeridos dentro de la gerencia que fortalezca la gestión de conocimiento colaborativo orientado hacia procesos administrativos eficaces.

- ✓ Determinar los elementos de la arquitectura tecnológica necesarios para documentar, almacenar, comunicar, aplicar y generar nuevos conocimientos con herramientas de vanguardia que promuevan el trabajo colaborativo de los actores involucrados.
- ✓ Diseñar una Arquitectura Tecnológica para fomentar los procesos internos de Gerencia de Recursos Humano que garantice el flujo y transferencia de información a través de la Gestión de Conocimiento.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones actualmente debido a los diferentes cambios se ven en la responsabilidad de convertir el conocimiento en algo útil y productivo para ellos, donde requieren poner en práctica estrategias gerenciales para dar frente a las situaciones que le depara el contexto donde se encuentra. De tal manera que le permita dar una mejor respuesta a los procesos que se llevan a cabo en una organización y utilizar herramientas o tecnologías de vanguardia para garantizar un buen flujo de información.

Tomando en cuenta lo indicado anteriormente, la investigación aportó a la Gerencia de Recursos Humano de PDVSA, una herramienta que contribuye a aplicar una Gestión del Conocimiento que fomente el trabajo colaborativo de todos los actores sociales involucrados, y para ello, se presenta un análisis profundo de teorías que fundamentaron el buen uso de las TIC, como una oportunidad de consolidar y contar con repositorios de los conocimientos siempre y cuando la organización y sus miembros tengan la capacidad de garantizar procesos de transferencia efectiva del mismo.

Desde una perspectiva teórica, la investigación se justificó por cuanto vincula a través de diversos autores como la Gestión del Conocimiento (GC)

ha cobrado una gran importancia en el contexto empresarial considerando que es el recurso humano es el elemento importante para lograr competitividad y crecimiento económico de cualquier empresa, dado que busca unir el conocimiento individual con el colectivo para alcanzar metas definidas, desde fundamentos actualizados y publicados en la web.

Por lo consiguiente este estudio, ofrece una orientación a nivel práctico, por que orienta a identificar dificultades en la Gerencia de Recursos Humanos, para así implementar la Gestión de Conocimiento con parámetros innovadores que favorecen la transmisión de la información, la cual es valiosa en los niveles individuales y organizacionales a través de los dos tipos de flujo de información como los físicos y virtuales. Los procesos empresariales que se estudiaron, proveen beneficios a las empresas petroleras específicamente, en función de mejorar el desempeño en la organización a través de eficiencia, productividad calidad e innovación en los procesos y productos que aumentan su desempeño en el mercado, aprovechando el talento humano de la industria petrolera y las herramientas tecnológicas que hoy en día se poseen a nivel mundial para garantizar que el conocimiento llegue a todos los lugares de la organización o empresa.

Metodológicamente, aporta científicamente resultados válidos con respecto a los elementos que propician la implementación de la gestión de conocimiento como un proceso de gran importancia al momento de documentar, almacenar, comunicar y aplicar todo el conocimiento de la empresa en un esfuerzo por mejorar los diversos procesos que ella se realizan, esta estrategia gerencial se diseñó mediante aspectos fundamentales tomado a través de instrumentos de recolección de datos confiables.

1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizó en la empresa Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), específicamente en la Gerencia de Recursos Humanos (RRHH) Distrito Furrial, ubicada geográficamente en el Complejo Operacional Jusepín, edificio de Producción Furrial al norte del estado Monagas y a 40 Km., de la ciudad de Maturín, estado Monagas. La investigación se desarrolló en un periodo que abarcó desde enero de 2024 y se estima concluir para mes de mayo del año en curso.

Se trabajó con las metodologías o modelos de Martha Alles (2007), para la Gestión por Competencias y Chiavenato, (2011), con la administración de recursos humanos. En cuanto a la gestión del conocimiento se aplicaron los enfoques teóricos de Nonaka Takeuchi y el modelo de Paniagua y López (2007), el alcance de esta investigación consistió en la propuesta de una arquitectura tecnológica para la gestión del conocimiento, la cual genera información que permite mejorar los procesos internos de la gerencia de recursos humanos, aprovechando a su vez el talento humano de la empresa u organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Domínguez. K., (2023). *“Modelo Tecnológico Basado En La Gestión Del Conocimiento Para La Gerencia De Infraestructura Educativa”*. Trabajo de investigación para optar al título de Magíster Scientiarum en Informática Gerencial, presentado en la Universidad de Oriente, núcleo Monagas, cuyo objetivo general fue Proponer un Modelo Tecnológico basado en la Gestión Del Conocimiento para el Fortalecimiento Estratégico de la Gerencia de Infraestructura Educativa, en el Instituto de Capacitación y Educación Socialista (INCES). En la metodología se empleó una investigación de tipo proyecto factible, con un nivel comprensivo y un diseño de campo no experimental.

Entre las conclusiones se halla que: con la implementación del Modelo Tecnológico basado en la Gestión del Conocimiento se puede lograr a través de una mezcla de procesos, gestión de talento humano, cultura organizacional y herramientas de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), la conexión entre visión, misión, objetivos y estrategias y a su vez obtener procesos mucho más automatizado y con un nivel de eficiencia alto, generando una mayor eficacia en sus operaciones, es evidente que ambas investigaciones manejan la variable de gestión de conocimiento, para obtener una metodología estandarizada de administración con gran impacto favorable sobre la industria.

Martínez, M. (2021). *Modelo Conceptual De Gestión Del Conocimiento En Entornos Organizativos Multi- Pmo*. Este trabajo realizado en la Universidad Politécnica de Madrid, España, tesis doctoral, cuyo objetivo general fue formular el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento en entornos organizativos en lo respecta a la gestión del conocimiento en las organizaciones con un enfoque estratégico y global, obteniendo como resultados consistentes en el diseño de un modelo conceptual que la implementación de un modelo de gestión de conocimiento tiene un impacto positivo en la eficiencia de proyectos al verse un incremento en la productividad en general, de presupuesto y en tiempo de los proyectos.

La referida tesis doctoral, permitió comparar las incidencias que tienen la gestión del conocimiento en la productividad laboral, demostrando que al no almacenar ni hacer explícito el conocimiento repercute desfavorablemente en la productividad, este aspecto es considerado y estudiado en la investigación que se cursa cuya variable independiente mide la gestión del conocimiento en la industria petrolera.

Rocha, J. (2020). *La Gestión Del Conocimiento Y Su Impacto En El Desempeño Laboral: Propuesta Metodológica Para Las Industrias Desarrolladoras De Software De La Ciudad De Guayaquil*. Esta investigación fue realizada en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, se centró en la mejora de la gestión del conocimiento y el desempeño laboral dentro de las industrias desarrolladoras de software de la ciudad de Guayaquil, aplicando una metodología que logrará que el desempeño laboral sea mucho más productivo y eficiente, por ende, las industrias se beneficiarán de estas buenas prácticas.

Esta investigación aportó evidencia directa que las organizaciones que cuentan con un modelo de gestión del conocimiento impactan positivamente en la eficiencia de proyectos, ya que aumenta la eficiencia a nivel general, en especial en el presupuesto y en la mejora de los tiempos de los proyectos. De allí la importancia de tomar como referencia esta investigación.

Pérez, C. (2019). *La Gestión del Conocimiento en el Sector de Operaciones en una Empresa del Sector Químico*. Este estudio realizado en la Universidad Nacional del Sur de Argentina, se centró en el propósito de realizar un diagnóstico de la Gerencia del Conocimiento en la Gerencia de Operaciones de una empresa química utilizando un modelo de madurez que permita dar un marco de referencia para analizar la situación actual y, a la luz de los resultados desarrollar un modelo de Gestión del Conocimiento o proponer eventuales mejoras. Esta investigación aporta evidencia directa sobre gestión del conocimiento constituyen una disciplina de transformación organizacional que habilita a la empresa a crear y sostener ventajas competitivas en el tiempo.

Esta Investigación se realizó guiada por el enfoque cualitativo de acciones correctivas inmediatas, pero bajo un enfoque diferente, complejo, no lineal, transdisciplinario y multidimensional, donde la investigadora direccionó la investigación hacia la percepción de la GC, visualizado desde la perspectiva del pensamiento complejo, como un paradigma emergente para las organizaciones; concibiendo la diversidad de aspectos que exhiben sus miembros y su influencia a lo interno y externo de la empresa.

El estudio aportó resultados que permitieron nutrir el bagaje teórico de la investigación realizada, y demuestra que las organizaciones buscan incrementar la innovación y el perfeccionamiento continuo, mediante la

gestión del conocimiento, la referida autora deja claro que, la presencia de las competencias de los colaboradores da cabida, a su vez, al incremento de competitividad en el mercado laboral con procesos internos de fácil manejo tanto para los nuevos ingresos como para los trabajadores de mayor experiencia dentro de las empresas para dar paso a la sostenibilidad de la industria. De allí la importancia de tomar como referencia esta investigación.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión de Talento Humano

En el área de la administración de empresas se habla de procesos administrativos, estrategias, objetivos organizacionales, recursos entre otros, todo ellos describen el mundo de las organizaciones, implicando procesos y trabajo de un equipo interdisciplinario que se interesa por mantener las organizaciones en el mercado y que su desempeño sea exitoso en el área que abarca. Desde una perspectiva histórica la administración del talento humano, ha evolucionado y ha pasado por diferentes modelos.

Es claro que, las organizaciones dependen directamente de las personas para lograr operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos que fueron planteados en su creación, debido a que dinamizan, impulsan y ejecutan tareas que según Chiavenato, (2011), refiere que el área de gestión del recurso humano tiene un primordial efecto en las personas y en las organizaciones, debido a que la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Para el referido autor, gestionar el talento humano de una organización implica integrar de todas las áreas de la empresa con el desempeño, la cultura y el clima de las personas que en ella laboran, se sabe que su administración conlleva a un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento y selección, servicios y prestaciones, capacitación y desarrollo y beneficios sociales, como actividades principales, que se pueden resumir en la siguiente figura:

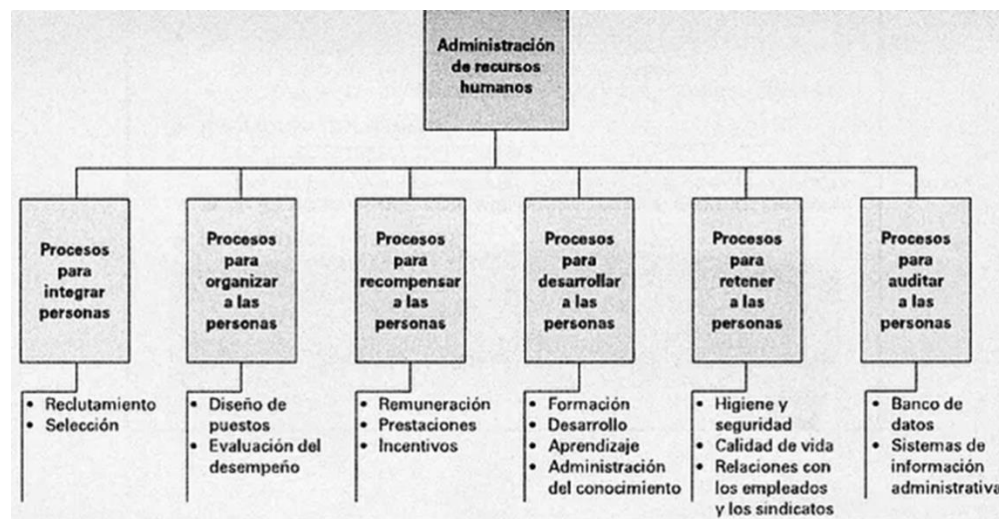


Figura 1. Gestión del recurso Humano

Figura: Chiavenato, (2011)

Para el autor, la administración del recurso humano debe procurar la integración, socialización y efectividad al realizar sus tareas, todo ello a través del diseño y ejecución de planes, políticas, modelos o arquitecturas que guíen el desarrollo de este recurso para lograr las metas y objetivos de la organización, se resumen en el modelo los seis procesos principales que muestra la figura anterior y que a continuación se definen según le referido autor:

1. Procesos para integrar personas: procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Sirven para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas: Procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de los mismos, colocación de personas y evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: Procesos orientados a incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades. Incluye recompensas, remuneraciones y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica formación y desarrollo, administración del conocimiento y de las competencias, aprendizaje, programas de cambio y desarrollo de carreras.
5. Procesos para retener a las personas: Procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las personas: incluye administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones laborales.
6. Procesos para auditar a las personas: procesos orientados a dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa. (p. 261).

Los procesos arriba mencionados, son las tareas principales que debe cumplir una gestión del talento humano, donde el gerente tiene la responsabilidad directa de dirigir a sus subordinados, esto se conoce como “unidad de mando”, lo que explica que cada gerente debe asumir con plena autonomía esa responsabilidad de administrar a su personal, definiendo las tareas principales de esta gestión:

- 1. Análisis de puestos.** Para realizar el análisis del puesto se requiere de entrevistas con expertos en la materia y el acompañamiento de la persona encargada del área de gestión humana y se puede hacer uso

de la observación, que da información de primera mano para describir con precisión los procesos.

- 2. Reclutamiento del personal.** Es el proceso de divulgar información sobre vacantes, y obtener un grupo de candidatos cualificados para un puesto específico, este puede hacerse a nivel interno o externo. Este proceso depende en gran medida de las necesidades de la empresa y de la dinámica de oferta y demanda de la mano de obra, tendencias del mercado y las exigencias de la aldea global.
- 3. Selección del personal.** Proceso que busca entre los candidatos reclutados el candidato que más se ajuste a las exigencias del puesto. El objetivo de la selección es escoger los candidatos idóneos para el cargo, seleccionados los mejores candidatos, se procede a la aplicación de pruebas que consiste en que ellos desarrollen una serie de pruebas de conocimiento, actitudinales, inteligencia, psicológicas y de personalidad, entre otras
- 4. Sistema de compensación.** Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Este aspecto incluye los procesos de remuneración; programas de incentivos; y beneficios y servicios. Son recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo.
- 5. Capacitación y desarrollo:** La capacitación es un programa de la empresa que busca a través de la formación, desarrollar o fortalecer habilidades para que los trabajadores puedan estar mejor preparados y tener un mejor desempeño. A través de la capacitación la gerencia puede alcanzar la estrategia, ya que se pueden desarrollar las habilidades y competencias necesarias para lograr los objetivos establecidos en el plan estratégico. Por ello los planes de capacitación de la organización tienen que estar alineados a la estrategia de la misma

6. Evaluación del desempeño: Abarca los procesos empleados para acompañar y controlar las diferentes actividades de los trabajadores y verificar resultados, con el fin de mejorar el desempeño de estos. Este aspecto incluye los programas de evaluación y los métodos de evaluación del desempeño de los individuos.

Por otra parte, el autor no incorpora en su modelo, las competencias de este recurso tan valioso para las organizaciones, lo cual se asume Alles, (2013), quien deja claro que la gestión de recurso humano, también de velar por desarrollar las competencias de los trabajadores, al afirmar que “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir, la visión, la misión y los objetivos organizacionales y a partir de la dirección de la empresa, decidir cómo se hace”, (p. 48), describiendo las siguientes funciones de talento humano, ya que el éxito del trabajo del área de gestión humana está determinada por la manera de cómo esta desarrollan las diferentes actividades en la ejecución de sus funciones.

2.2.1.1 Gestión por Competencias

Implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos, para la eficaz la gestión y se ejecuta mediante un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos, que se relacionan con oficios para fijar su atención en el individuo, que puede o no pertenecer a una organización, por ello, las competencias laborales de los individuos como una forma de incrementar su empleabilidad. En tal sentido, la referida define competencia laboral, “las características de

personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, (Alles, 2013, p. 38)



Figura 2. Modelo de Competencias. Martha Alles (2013)

Fuente: (Alles, 2013, p. 34)

Ante esta perspectiva teórica, la autora, la gestión del talento humano debe abarcar una gestión exclusiva para el desarrollo de competencias, pues se debe alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas, además argumenta la implementación del Liderazgo que transmita a las personas, valores y visión del negocio, y no solo se queda ahí este liderazgo sino, que procure que los otros depositen su confianza en él, por ello, también competencias específicas están más centradas en el «saber profesional», el «saber hacer» y el «saber guiar» el hacer de otras personas; mientras que las competencias genéricas se sitúan en el «saber estar» y el «saber ser».

Análisis y descripción de puestos. Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo se fija

la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina "Manual de puestos".

Atracción, selección e incorporación de personas. La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente

Evaluación de desempeño por competencias. Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos.

Remuneraciones y beneficios. El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

Desarrollo y planes de sucesión. El desarrollo de las capacidades de las personas -en especial en relación con sus competencias-, los planes de carrera y los planes de sucesión y los demás programas relacionados para el desarrollo de personas dentro de la organización, se han transformado de "buenas prácticas de Recursos Humanos" en ítems para medir el capital intelectual de una organización.

Formación. Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o que ocuparán eventualmente, en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser "un gasto" a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

Para llevar a cabo estos cambios estratégicos en los procesos relacionados a la gestión del conocimiento, es necesario contar con un sistema basado en la gerencia administrativa y estratégica del recurso más valioso con el cual cuentan las organizaciones, siendo esta una tarea, no tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento, debido a la gran cantidad de procesos que realizan que van desde como el análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, entre otros, por ello, se debe atender sus necesidades y mantener beneficios, buenas relaciones entre los empleados y el empleadores.

2.2.2 Gestión del Conocimiento

Cuando se trata del estudio de la gestión de conocimiento, se debe partir del hecho de comprender que el conocimiento, según Heredero, (2011), conocimiento, "es una palabra se deriva del latín, colligere y gnosis, que significa coger, asir, agarrar o tomar, recibir en sí alguna cosa y gnosis significa las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no un objeto", (p. 25), en tal sentido, el conocimiento significa entonces apropiarnos de las propiedades y relaciones de las cosas, entender lo que son y lo que no son, se trata pues, de poseer discernimiento, es decir, juicio por cuyo medio se percibe y establece la diferencia que existe entre varias cosas.

Diversos autores, definen y caracterizan el conocimiento, como un proceso que se da en las mentes de las personas y en medios físico, aspecto que da lugar según Giner, (2004), a la siguiente clasificación y que esta es ampliamente aceptada y clasificada en dos categorías:

1.- Conocimiento tácito: Es el conocimiento, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular y que se desarrolla mediante un proceso de pruebas y error que va conformando el conocimiento del individuo sobre las más diversas materias.

2.-Conocimiento explícito: Es el conocimiento almacenado en medios físicos, como bases de datos, documentos, correos en cualquiera de las formas mencionadas anteriormente. La interacción del conocimiento tácito y explícito da lugar a procesos de creación de conocimiento.

En la ob, cit, el autor, ofrece una amplia visión del concepto de conocimiento, se puede apreciar una recopilación de diferentes definiciones de trabajo sobre el concepto del conocimiento que no se trata solo de una recolección de información, sino que mientras esa información debe ser entendida y aplicada el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian los conceptos y el contexto que lo hacen, por ello, el conocimiento se origina dentro de la persona, al ser configurado con base en un inventario inicial de saberes y el insumo de nueva información puede ser compartido, esto se identificaría como gestión del conocimiento.

Fundamentalmente, la gestión del conocimiento, se aplica en el entorno empresarial para denotar su capacidad para generar nuevos conocimientos, y que este sea de intercambio entre los miembros de la organización, para materializarlos en bienes, servicios y sistemas con efectividad innegable, para Talledo y Jiménez (2012) la gestión del conocimiento “tiene dos elementos que lo conforman, por una parte, se encuentra lo asociado a la gestión. El segundo elemento que lo conforma es el conocimiento” (p. 26).

Asumiendo, lo establecido por el citado autor, la gestión del conocimiento, está centrado en la fortaleza que tiene el hecho de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos clave para el buen desempeño de una gestión, todo esto en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo, por ello, el verdadero significado del conocimiento, es gestionar lo aprendido. En este caso Nonaka y Takeuchi, (1995), mencionan que la gestión de conocimiento “es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios y sistemas”, (p. 162).

Al mismo tiempo, este término Gestión del Conocimiento (GC), surge como elemento asociado a la sociedad de la información o del conocimiento, aspecto que es relativamente nuevo, donde existe una gran variedad de información al respecto, este presenta según Talledo y Jiménez (2012), dos componentes, el primero agrupa lo que tiene que ver con: -. La ejecución las funciones de planificación, organización, dirección y control de las capacidades y talentos de los individuos. Segundo: lo relacionado a las organizaciones en general para transformar información en conocimiento, que permitan generar creatividad e innovación, siempre asociados al logro de los objetivos y metas, enfocados en la misión y visión de la empresa.

En tal caso, todo conocimiento que se adquiere o se procesa en las empresas por la empresa es conlleva a una importante mejora continua, no solo de su recurso humano sino también de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones y buenas prácticas, esta gestión del conocimiento queda orientada hacia un conjunto de actuaciones que se encaminan para la mejora de los

conocimientos de los trabajadores y de cómo lograr que este conocimiento personal pase a ser, primero grupal y luego un activo organizativo para efectivizar la productividad organizacional. En el siguiente aspecto, el Cuadro 1 sobre los beneficios de los sistemas de gestión del conocimiento, como ventajas que aportan a las organizaciones y a sus procesos internos.

2.3.2.1 Beneficios Empresariales que aporta la Gestión del Conocimiento

Aplicar la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, permite a las gerencias flexibilizar sus operaciones, a manera de romper con las barreras de la libre circulación del conocimiento e impulsando la creación de valor y aumento de la competitividad, aunado a esto, también permite retener a los empleados que realizan tareas importantes en el desarrollo de los procesos de cambio que se están produciendo y que son percibidos por los trabajadores como la necesidad de contar con una base de datos para reforzar lo que su experiencia va desarrollando a lo largo de su participación en las operaciones empresariales, de allí la necesidad de plasmar los beneficios que este sistema aporta. (Ver cuadro 1):

Cuadro 1. Beneficios de los Sistemas de Gestión del Conocimiento

En los Procesos	En la Organización
- Mejora de la comunicación	- Aumento en la producción
- Una comunicación más rápida	- Reducción de costes
- Opiniones más visibles entre el personal	- Mayor rentabilidad
- El aumento de la participación del personal	- Mejor servicio
- Tiempo de resolución de problemas	- Enfoque en el cliente
- Reducir los tiempos de propuesta	- Marketing dirigido
- Resultados más rápidos	- Comercialización proactiva
- Una entrega más rápida a las demandas	- Mejor servicio
- Una mayor eficiencia global	- Posibilidad de expansión y posicionamiento

Fuente: Autora. (2024)

En el cuadro anterior, se resalta la participación directa del recurso humano en la gestión del conocimiento ya que son ellos los actores principales al proyectar sus conocimientos a forma del saber organizativo, pues sin importar que tan pequeña, mediana o grande sea la empresa, el aprendizaje organizativo se consigue unificando las experiencias de su personal a partir de sus interacciones directas, que se viene haciendo, a través de mecanismos informales, y para ello requieren desarrollar una arquitectura tecnológica de innovación en los procesos internos a través de la gestión del conocimiento para fomentar estos intercambios de saberes y experiencias.

Es por ello, que el conocimiento, y especialmente su gestión, son estrategias clave en todas las organizaciones, debido a que cada actividad realizada en sus operaciones se basa en la aplicación de conocimientos, pero también la utilización de las herramientas tecnológicas adecuadas necesarias para gestionar el conocimiento de la empresa, esto como un soporte innovador que la sitúa en un rango de competitividad empresarial que demanda el mercado actual.

2.3.2.2 Modelos de Gestión de Conocimiento

A medida que avanza el espectro empresarial, los modelos de gestión del conocimiento se van desarrollando e implementando con éxito en las organizaciones de diferentes actividades comerciales, ámbitos de actuación y tamaños. A continuación, se describen algunos de los más conocidos: Modelo de integración de tecnología de Kerschberg. Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS), Modelo de Wiig y Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, y Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua et. al., este último con amplias implicaciones en la

investigación que se cursa para proponer una Arquitectura Tecnológica de Innovación en los procesos internos a través de la gestión del conocimiento en la Gerencia de Recursos Humanos de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furiar.

2.3.3.3 Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi

El modelo SECI, fue creado por Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, para el año 1995, este se caracteriza por la generación del conocimiento a través de la combinación de conocimiento tácito y explícito, semeja un espiral permanente de transformación interna del conocimiento que se desarrolla siguiendo cuatro fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, lo que da origen a las siglas SECI, la figura 4, p, 28, donde se describe cada uno de sus elementos:



Figura 3. Elementos del Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi
Fuente: Solé, (2012)

El modelo en referencia, ofrece ventajas que se basan en la dinámica natural de creación o construcción de conocimiento en las organizaciones, debido a que entre sus acciones destacan el intercambio de conversaciones

telefónicas, reuniones, correos, entre otros y se puede, se categoriza, confronta y clasifica la información para el desarrollo de bases de datos. A continuación, se describen cada uno de los procesos:

- a) La Socialización**, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- b) La Exteriorización**, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- c) La combinación**, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formas bases de datos para producir conocimiento explícito.
- d) La Interiorización**, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Como se puede observar, la buena gestión del conocimiento, asegura un desempeño que garantice la eficiencia empresarial, como también aporta disponibilidad y confiabilidad de una plataforma arquitectónica que es capaz de soportar los procesos ampliamente necesarios para el diseño de una arquitectura tecnológica que fortalezca el desempeño del recurso humano, tal

es el caso de la Gerencia de Recursos Humanos (PDVSA) Distrito Furrial, en el estado Monagas.

2.3.3.4 Modelo de Wiig

El modelo de gestión de conocimiento de Wiig, fue desarrollado para el año 1993, y enfoca su principio en que *“para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado”*, se asume que esta organización se caracteriza persigue diferentes estrategias para gestionar el conocimiento, según Molina y Marsal, (2002), se deben basar en 5 procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades, donde además se visualiza su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, presentando un aprendizaje más que todo formal del conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional.

En efecto, este modelo destaca el uso de tecnologías de la información y comunicación en el proceso de distribución de conocimiento, mas no en los demás procesos como, por ejemplo, en el de captura, por esto, la generación de una memoria organizacional, como mecanismos de captación de conocimiento exterior y desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento a través del uso de herramientas TIC, son pertinente para adquirir, retener y recuperar la información. La siguiente figura muestra las fases que cumple el referido modelo:

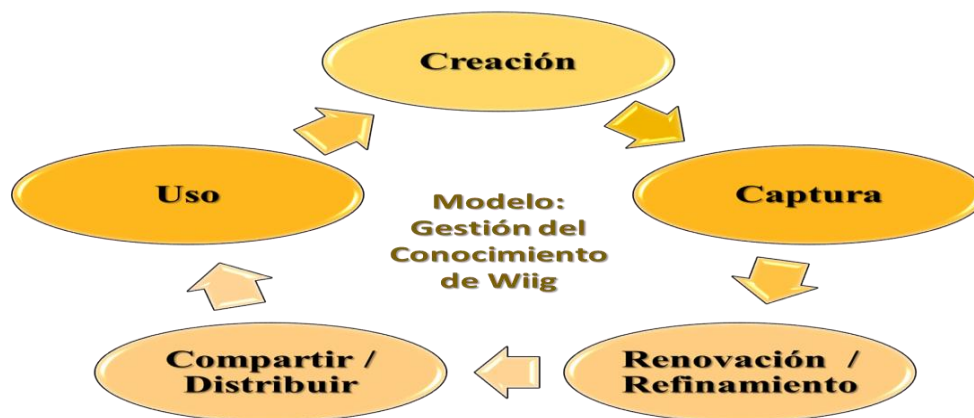


Figura 4. Modelo de Gestión del Conocimiento de Wiig

Fuente: Autora. (2024)

De acuerdo con lo mostrado en la figura anterior, el Modelo de gestión del Conocimiento de Wiig, se desarrolla en cinco etapas o fases:

Creación: el conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, innovación, la creatividad y su importación desde lo exterior de la organización.

Captura: el conocimiento es capturado y retinado para ser usado y ejercitado nuevamente.

Renovación / Refinamiento: El conocimiento se organiza, transforma y se convierte en material escrito bases del conocimiento y de cualquier otra cosa de presentación y almacenamiento que lo haga disponible para ser usado.

Compartir/Distribuir: El conocimiento se distribuye mediante la educación, programas de capacitación, sistemas basados en conocimiento, redes de expertos apoyados en tecnologías y procedimientos.

Uso: Aplicar el conocimiento para no perderlo. El uso, (aplicación) del conocimiento se convierte en la base del aprendizaje y la innovación.

Tal como lo plantea el creador de este modelo, el conocimiento para capturarlo y aplicarlo y de esta manera se transforma en valor para la organización, aspecto que es fundamental en todas las áreas, se trata de disponer de un adecuado modelo de gestión del conocimiento adaptado a las necesidades de cada empresa y para ello es esencial gestionarlo mediante estrategias que permitan desarrollarlo y ponerlo en práctica, características que serán consideradas al proponer una Arquitectura Tecnológica de Innovación en los procesos internos a través de la gestión del conocimiento en la Gerencia de Recursos Humanos de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furrial.

2.3.3.5 Modelo Integrado-Situacional de Gestión del Conocimiento (MIS)

El modelo referido, responde a un análisis integrado de la situación donde Riesco, (2004) presenta una dimensión general, a la que se denomina integrada, este modelo aplica la conocida la *sociedad en red*, el entorno de los negocios y los mercados, los factores sociales políticos, económicos y legales, que dentro de su estructura se vinculan intrínsecamente unidas personas y tecnologías; ambas son imprescindibles en un proyecto de Gestión del Conocimiento, vale destacar que, este modelo se caracteriza por adecuar sus componentes y arquitectura al entorno particular de cada organización y por acordar el rol de las personas y las tecnologías en los procesos de gestión del conocimiento. La siguiente figura muestra las características básicas del Modelo integrado-situacional de la gestión del conocimiento:

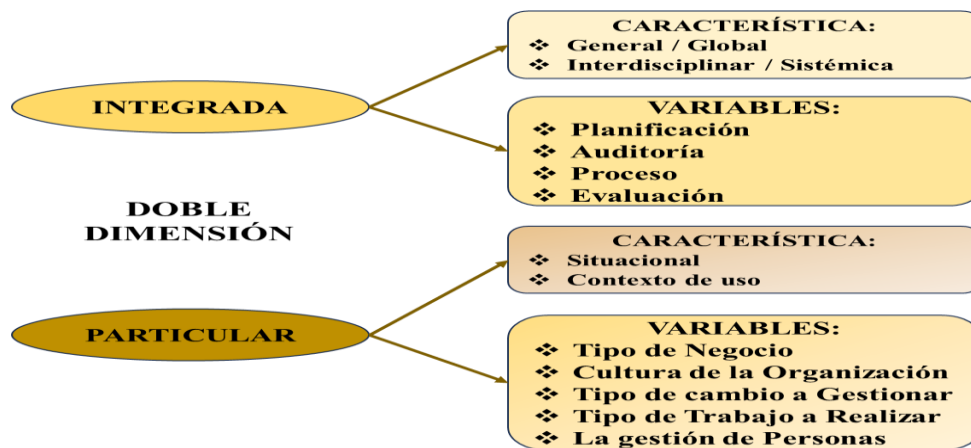


Figura 5. Modelo Integrado-Situacional de Gestión del Conocimiento (MIS)

Fuente: Autora (2024)

Este modelo según su creador, define los constructos “conocimiento” y “gestión del conocimiento” que viene a ser un estudio de otros modelos de gestión del conocimiento de manera integrada y situacional, donde muestra que su arquitectura básica que sustenta la creación y desarrollo del conocimiento en la empresa está basada en la cultura y liderazgo, memoria corporativa, tic, redes, equipo de gestión del conocimiento, mediante la práctica colaborativa o sociedad en red, para que a través de esta relación se facilite el desarrollo y consolidación del conocimiento.

2.3.3.6 Modelo de gestión tecnológica del conocimiento

Este modelo fue creado por Paniagua y López en el año 2007, quienes Buscaron definir y categorizar los componentes que son las fuentes del conocimiento dentro de una organización para gestionar el conocimiento de sus procesos mediante las actividades de transformación del conocimiento, especialmente cuando este se ve afectado por factores de influencia en la gestión de dicho conocimiento. Los autores destacan que el objetivo principal

del modelo, es la gestión adecuada del conocimiento para que se disponga de una ventaja competitiva y al mismo tiempo sea sostenible en el tiempo.

Sin embargo, lo más interesante es que predomina la presencia de elementos asociados a procesos humanos e introduce lo creativo y humano del modelo de Nonaka y Takeuchi, esto sin duda complementa su aplicabilidad al apoyarse en el liderazgo, las personas y núcleo, experiencia, en principios, reglas y normas, además de los productos, servicios, misión y visión que fortalecen el posicionamiento estratégico, como aspecto fundamental llegando hasta sistemas de información fortaleciendo la cultura de la organización. En la siguiente figura se describe el referido modelo de gestión del conocimiento:

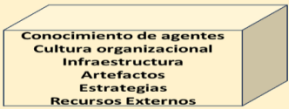
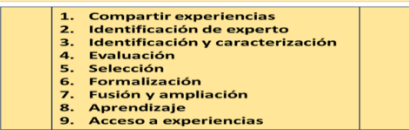
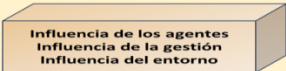
DIMENSIONES	COMPONENTES	ELEMENTOS
Recursos de Conocimiento		- Personas y núcleo - Experiencia - Principios, reglas y normas - Productos - Servicios - Misión y Visión - Posicionamiento Estratégico - Factores claves de las estrategias de competitividad - Componentes (compartido o adquirido)
Actividades de transformación del conocimiento	- Socialización del conocimiento - Exteriorización del conocimiento - Combinación del conocimiento - Interiorización del conocimiento	
Factores de influencia en la gestión del conocimiento		- Motivación - Inestabilidad - Inercia - Aptitudes - Mecanismo de coordinación - Nivel de agrupación - Tipo de centralización - Nivel de liderazgo - Agentes externos (clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, clima)

Figura 6. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López

Fuente. Paniagua y López, (2007)

Tal como se muestra en la figura anterior, este modelo de gestión del conocimiento se conforma en tres dimensiones: recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la gestión del conocimiento, todas ellas se relacionan de manera constante y

permanente, cada uno de sus componentes y elementos corresponden a cada dimensión del modelo, esto permite inferir que son de naturaleza diversa, sin embargo, deben funcionar juntos para que el modelo de gestión del conocimiento pueda ser implementado con éxito.

2.2.3 Arquitectura Tecnológica

Una arquitectura tecnológica, viene a representar diversos mecanismos que proveen información sobre las distintas plataformas de soporte que dan servicios a la implementación de los trámites en un contexto, estas suelen presentarse en distintas recomendaciones en función de la ponderación de distintos atributos de calidad de Arquitectura, que son recomendadas como herramientas para la documentación propias de la ofimática, así como distintos modelos de documentación.

Al diseñar una arquitectura tecnológica en el área de la gestión del conocimiento aplica un trabajo colaborativo, donde dos o más individuos que sincrónicamente y de manera interactiva logran abordar un problema específico para construir una solución, en este caso en particular, se está ante un aprendizaje colaborativo que trata el proceso donde se construye la solución de problemas y los actores intercambian sus experiencias para crear el conocimiento y reconocen que están aprendiendo, considerando esto, Panizo (1993), en este caso, refiere que la arquitectura organizacional:

Es una herramienta de aprendizaje colaborativo que se lleva ejecuta mediante la construcción en consenso, por medio de la cooperación de los integrantes del grupo, donde las funciones o tareas son compartidas entre todos aceptado cada uno sus responsabilidades en cada acción que se realiza en colectivo. (p.29).

De igual manera, Gross (2000), añade que un proceso de aprendizaje colaborativo, los integrantes de la organización se deben comprometer a aprender de manera conjunta, por lo tanto, el grupo que resuelve cómo llevar a cabo la tarea, que procedimientos acoger, como se divide el trabajo y las tareas que se realizan, lo fundamental es proporcionar información necesaria para controlar la evolución de la organización, el cumplimiento de los objetivos operativos y la situación económico-financiera.

En un principio, esta información se suministraba solamente por medio de informes, aunque algunas organizaciones especialmente las gubernamentales lo continúan haciendo, estas pueden consultarse directamente en el ordenador, si está convenientemente almacenada, en el área de RRHH puede ser un Sistema de Gestión de Personal, en otras características que deben presentar las arquitecturas tecnológicas para la información y la comunicación se debe nutrir de información compiladas a través de herramienta de ofimáticas y para ello es preciso aplicar fuentes o mecanismos que proporcionan una auditoría sobre la situación actual que presenta la organización.

2.2.4 Estrategias gerenciales para de Investigación Empresarial

Es aceptable que como las grandes, medianas y pequeñas empresas deben orientarse a los principios de la administración moderna, como lo es el modelo de planeación estratégica de David, (2003), para una mejor toma de decisiones, esto repercute notablemente en la forma efectiva en la ejecución y mejoramiento de los procesos y también para diagnosticar el rumbo del negocio en el mercado y su rentabilidad , y que destacaran en la investigación para proponer una Arquitectura Tecnológica de Innovación en los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos a través de la

gestión del conocimiento de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furiaral.

2.2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Los factores internos, (EFI), requiere de la evaluación de cada área empresarial incluyendo sus procesos y funciona como una herramienta analítica que sirve para formular estrategias. Además, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de cualquier empresa o institución (gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, entre otras), además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Por lo anterior, al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente, sino que se debe realizar en partes. David, (2003) señala que: Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. (p. 149).

Es decir, la construcción de esta estrategia inicia con la identificación de las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento, mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, primero anotar las

fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

Otro aspecto a resaltar, es asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave sean fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

Posteriormente, se debe hacer una clasificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si dicha variable representa: Una debilidad importante (1), Una debilidad menor (2), Una fortaleza menor (3), Una fortaleza importante (4), continuar con multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación correspondiente, para establecer el resultado ponderado para cada variable, finalmente se suman los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Todo ello, sin importar la cantidad de factores por incluir en una matriz EFI, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación 2.5 el resultado promedio. (p. 249-250).

2.2.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Mejor conocida como (EFE), permite a los estrategas o gerentes encargados resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, es decir lo que beneficia o afecta la productividad y permanencia

de la empresa en el mercado que corresponde a eventos externos. Esta estrategia o matriz debe ser diseñada mediante la identificación de los factores críticos o determinantes para el éxito en el proceso de la auditoría externa, se debe elaborar una lista que abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa o industria.

En referida lista, primero anotar las oportunidades y después las amenazas, seguidamente, se debe asignar una ponderación relativo a cada factor, que vaya desde 0.0 (no es importante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las ponderaciones adecuadas se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe sumar 1.0.

El desarrollarla, el estratega, debe hacer una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, 1 = una respuesta mala.

Paso siguiente, es multiplicar cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Y así sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables determinar el total ponderado de la organización, vale aclarar que independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total

ponderado más bajo posible es 1.0. Seguidamente, el valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Ob. cit., p. 253-524).

2.2.4.3 Matriz de Evaluación FODA

En 2003 Aguirre, Castillo y Tous, desarrollan una matriz DOFA como una herramienta de análisis estratégico, es decir, una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias que permite conocer la situación actual de la empresa, así como también obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Para la década de los 90' se conoce como Análisis FODA, y para hacer remembranza sobre ella, su nombre es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las fortalezas y debilidades forman parte del análisis interno, es decir, de las cosas que podemos controlar, mientras que las oportunidades y las amenazas forman parte del análisis externo, es decir, factores externos que la empresa no puede controlar porque no dependen propiamente del investigador, pero que deben ser analizados en cuanto a su influencia en la empresa.

Por su parte, Silva (2008), explica que esta matriz, cada cierto tiempo debe ser evaluada, el objetivo de la estrategia gerencial FODA, es conocer la situación real en la que se encuentra la organización en cada momento y, en función de ello, planear la estrategia de futuro más adecuada, es por ello que este autor considera que:

Construye en función de las oportunidades y amenazas externas, al igual que de las fortalezas y debilidades internas, para gerenciar eficazmente las funciones gerenciales. Se trata entonces, de utilizar al máximo las fuerzas del mismo modo el potencial interno, mejorar e igualmente, corregir las debilidades en función de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, así como evitar, huir, o protegerse de las amenazas externas. (p. 76).

De tal modo, es necesario activarlas para conseguir el enlace entre las organizaciones, la delegación de acciones, tareas y la gestión de cada una de las actividades, por lo que al respecto este autor destaca los tipos de estrategias enmarcadas en estas funciones, esta estrategia, es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar la situación interna y externa de una empresa o proyecto, dado que esta situación no es estática, sino que evoluciona continuamente a lo largo del tiempo, además de utilizarlo para elaborar el plan de negocio de una empresa.

Para la Gerencia de Recursos Humanos de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furrial, se construirá bajo lo observado y siguiendo las características:

FO: tiene como propósito que la gerencia utilice al máximo sus fuerzas internas para sacar provecho de las oportunidades externas que se

presenten, de modo que alcance a consolidarse en su ámbito empresarial o mercado.

DO: procuran mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas a la empresa, con el fin de beneficiarse de las oportunidades externas, mitigando las debilidades internas que la coloquen en riesgo. Identificar las debilidades que presenta el personal en cuanto a sus objetivos personales como lo es su crecimiento personal y profesional, así como las relaciones interpersonales, esto permitirá el diseño de estrategias basadas en la capacitación y formación de su talento humano para que sus acciones se manifiesten hacia los aspectos externos, como la atención del público, la proyección de la empresa y por ende su permanencia en el mercado.

FA: al igual que la estrategia FO la empresa debe presentar sus mayores fuerzas para superar amenazas externas que la perjudiquen. En estas estrategias se aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las consecuencias de las amenazas externas, es decir llevar a su personal a un nivel óptimo de eficiencia y productividad. Así mismo los equipos y materiales modernos para ofrecer al cliente una atención esperada.

Según ob., cit., (2003), son las demandas representan "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado", (p. 251). DA: pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, aunque tengan que enfrentar muchas amenazas externas y debilidades internas podrán estar en una situación muy frágil. La siguiente figura muestra los aspectos a investigar:



Figura 7. Matriz FODA.
Fuente: David, (2003)

En definitiva, esta estrategia, destaca las Fortalezas y Debilidades Internas, mediante las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente, surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo los manejos de sistemas de información de la empresa. Es por ello, que la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales, en esta investigación la gestión del conocimiento en la gerencia de recursos humanos, es una actividad estratégica básica.

Para David, (2003), destaca que “las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante”. (p. 411). En cuanto a las Oportunidades y Amenazas Externas, el mencionado autor, las explica como las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro.

2.2.4.4 Cadena de Valor

Esta herramienta, se basa en que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas. El análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios. Porter (1987), desarrolló el concepto, es " una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto" (p. 46). Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Las actividades se pueden dividir en dos tipos, las principales y las de apoyo. Las primeras, son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio. Esta serie de actividades se imaginan como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción, su transformación en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanza y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra, en el caso de recursos humanos los sistemas de administración y control.

Luego las actividades de apoyo, como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Estas son la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura que allí se utilizan. Se debe considerar a estas como funciones empresariales ya que sin ellas no existiría una organización y justamente con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que

se denomina el análisis de la cadena de valor, que, como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones críticas entre las actividades internas, tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 8. Cadena de valor de Porter

Fuente: (Porter., 1987., p. 131)

Este modelo y elaboración para una cadena de valor a una gerencia, Porter destaca que cada actividad que realiza una empresa de cualquier sector puede ser agrupada en las nueve categorías genéricas que se indican. Su denominación puede variar en base a las normas adoptadas por cada sector, pero todas las empresas realizan de un modo u otro esas clases básicas de actividad. Dentro de cada categoría de actividades toda empresa realiza normalmente un número determinado de actividades que son peculiares de su sector y propias de su estrategia.

2.3 BASES LEGALES

En cuanto a las bases legales son aquellas leyes orgánicas que guardan relación con la investigación para el diseño de una arquitectura tecnológica de innovación en los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos a través de la gestión del conocimiento de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furiel, con el fin de lograr ampliar la visión general del objeto estudiado. De esta manera, la investigación se apoyó por las siguientes de leyes:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)

Artículo 110: El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley.

Se interpreta, que Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) en el Distrito Furiel, estado Monagas, recibe aporte por parte del Estado para garantizar el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica, y de esta manera la empresa retribuirá mediante modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía, siendo recíproco y de interés público la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aspiraciones y los servicios de información, a los fines de lograr el desarrollo económico, social y político del país.

2.3.2 Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación

Artículo 57. El Ministerio de Ciencia y Tecnología impulsará la Carrera Nacional del Investigador, para lo cual se promoverán los instrumentos legales necesarios para su aplicación.

Artículo 59. Los investigadores de las instituciones de educación superior, de formación técnica, de institutos o centros de investigación, a dedicación exclusiva, a tiempo completo o de cualquier otra dedicación, podrán participar, en el Marco del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, en actividades tendientes a: Proyectos de investigación y desarrollo en el seno de empresas o asociaciones.

En este contexto legal, el estudio está relacionado con la perspectiva que plantean ambos artículos sobre la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación en las actividades de la empresa y la universidad que podrían permitir el funcionamiento de una dinámica estructural integral que consolide la base de la investigación científica y técnica en sus componentes claves: certeza, precisión, exactitud y seguridad de la forma, función, medio y modo de cómo se lleva a cabo los procesos en la organización.

2.3.3 Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Artículo 312 Formación tecnológica. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. En consecuencia, los patronos dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Se infiere, que todo trabajador tiene derecho a recibir capacitación y formación en el área tecnológica, más aún cuando se trata de procesos de aprendizajes relacionado con las actividades y funciones que realiza dentro de la organización, y para lograr lo antedicho, las gerencias deben

implementar modelos de competencias, los cuales pueden definirse como el conjunto de procesos relacionados con la gestión del conocimiento, objeto de la investigación.

2.4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.4.1 Reseña Histórica de la Organización

Para comienzos del año 1930, la industria petrolera venezolana había alcanzado un desarrollo poco coordinado. Las 14 empresas que operaban no tenían un control directo por parte del Estado. De aquí en adelante se hacía necesario ordenar las operaciones petroleras, con sentido de salvaguardar los intereses nacionales. Tuvo la suerte que paralelamente con el descubrimiento de su petróleo apareciese un hombre como Gumersindo Torres, ministro de Fomento que había de poner orden legal, reglamenta la Ley de hidrocarburos vigente (1928) y crea un equipo de funcionarios que asumiera para el Ejecutivo Nacional la tarea de supervisión y control de las operaciones petroleras.

En el año 1933, el estado Monagas, específicamente en Maturín se inaugura como sede de la inspección oriental, esta inspección técnica fue creciendo a medida que se fueron desarrollando nuevos campos. Las operaciones se van incrementando hacia el sur de Monagas y Anzoátegui, se nombra un inspector de campo, con sede en Ciudad Bolívar para controlar esas áreas. Con la nacionalización de la industria, viene un nuevo resurgir de la actividad petrolera en el área.

En el caso particular de la gerencia de Recursos Humanos dentro de su área de competencia se encuentra la División Furril, se ubica el distrito

Furrial, dentro del cual se realiza el proceso producción de crudo, que abarca desde la extracción, pasando por su separación, depuración, deshidratación, almacenamiento. Dentro de toda esta estructura de dirección, división y distritos se encuentra inmersa la referida gerencia, como el ente encargado de velar por el fiel cumplimiento de la normativa legal en materia laboral.

Además de dirigir, coordinar y controlar los procesos de Selección y Reclutamiento, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Personal. Sin dejar de destacar las funciones de gestionar, tramitar y formalizar los procesos que se realizan a través de las áreas de: Reclutamiento y Selección, Clasificación y Remuneración, Trámite y Control de empleados y Obreros, Jubilaciones y Pensiones, Nómina, Seguro Social, Bienestar Social, Asesoría Legal, Archivo y Planes de Salud.

2.4.2 Visión

Ser reconocida como el área que se sustenta en la eficiencia, honestidad, dedicación y logro oportuno de los objetivos institucionales, aunado a un alto nivel de calidad de vida de todos sus trabajadores.

2.4.3 Misión

Velar por el cumplimiento de la identificación del recurso humano con el proceso productivo, creándole un permanente bienestar social en su entorno laboral, a través de la motivación e integración y conforme a los valores éticos y morales de justicia, obedeciendo a la normativa legal vigente y lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería.

2.4.4 Objetivo funcional

Velar por el cumplimiento de los lineamientos emanados del nivel central en materia de recursos humanos, enfocados en lograr que las actividades desarrolladas se realicen apegadas a los principios de una sana política de personal, de acuerdo con lo establecido en la ley del estatuto de la función pública y demás leyes conexas y sus reglamentos, aplicables

2.4.5 Estructura Organizativa de la Gerencia de recursos Humanos



Figura 9. Estructura organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: GRH. Distrito Furrial. (2022)

- ✓ **Servicios al Personal y calidad de Vida:** se encarga de administrar controlar, evaluar y operar los planes socioeconómicos del personal el sistema de selección, reclutamiento e inducción de personal, así como agilizar los trámites para la obtención de servicios de seguridad social, y controlar la aplicación y disfrute de premios, estímulos, recompensas, análisis de captación y nuevos empleos. Implantación de las mejores prácticas a fin de contribuir con la calidad de vida de los trabajadores, familiares y jubilados.

- ✓ **Relaciones Laborales:** se encargan de garantizar el cumplimiento de los principios la cooperación empresarial mutua. Es decir, las relaciones laborales se basan en el interés común de todas las partes involucradas en una actividad profesional, desde los accionistas hasta los sindicatos
- ✓ **Servicios Organizacionales:** garantizar el soporte adecuado en las actividades asociadas al proceso de desarrollo y educación mediante la ejecución de actividades y eventos inherentes a la función organizacional: Adiestramiento nacionales e internacionales. Programas de inducción a nuevos empleados, pasantes, tesis.

2.5 SISTEMAY OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES

2.5.1 Sistema de Variables

Las variables representan las propiedades o características que se observan en las personas, objetos, fenómenos o hechos estudiados, cada una de ellas se diferencian entre sí, es por esto que se le deben dar y admiten valores específicos entre ellas, según Arias, (2012), define a las variables como “Cualidades susceptibles de sufrir cambios, específicamente, una serie de características por estudiar, definidas de forma operacional, es decir en función de sus indicadores o unidades de medida”, (p.56), tomando en consideración lo anterior, a continuación, se presenta el cuadro 2, con las definiciones de las variables según autores para identificar su aplicabilidad durante la investigación:

Cuadro 2. Definición Conceptual de las Variables

Objetivo Específico	Variable	Descripción
- Diagnosticar la situación actual relacionada a los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, estableciendo las oportunidades de mejoras a partir de la visualización de debilidades y amenazas.	Gestión De Talento Humano	Chiavenato, (2011), se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos.
- Analizar los factores organizacionales requeridos dentro de la gerencia que fortalezca la gestión de conocimiento colaborativo orientado hacia procesos administrativos eficaces.		
- Determinar los elementos de la arquitectura tecnológica necesarios para documentar, almacenar, comunicar, aplicar y generar nuevos conocimientos con herramientas de vanguardia que promuevan el trabajo colaborativo de los actores involucrados.	Gestión De Conocimiento	Drucker. P. (1993), el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la Sociedad de Conocimiento muchas organizaciones no podrían funcionar como organizaciones de conocimiento porque no podrían aprender.
- Diseñar una Arquitectura Tecnológica para fomentar los procesos internos de Gerencia de Recursos Humano que garantice el flujo y transferencia de información a través de la Gestión de Conocimiento		

Fuente: Autora. (2024).

2.5.2 Operacionalización de las Variables

Este proceso, corresponde al estudio en profundidad de las variables en sus características, cuantificables, magnitud o cantidad que puedan presentar y que son objetos de análisis, medición en la investigación, asumiendo el postulado de Balestrini, (2010) cuando expresa que una variable “Es un aspecto o dimensión de un objeto o una propiedad que adquieren distintos valores o por lo tanto varia” (p 113). A continuación, se presenta el cuadro 3, p. 73, donde se desarrolla la operacionalización de variables que se aplicaron en la investigación:

Cuadro 3. Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
- Diagnosticar la situación actual relacionada a los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, estableciendo las oportunidades de mejoras a partir de la visualización de debilidades y amenazas. - Analizar los factores organizacionales requeridos dentro de la gerencia que fortalezca la gestión de conocimiento colaborativo orientado hacia procesos administrativos eficaces.	Gestión de Talento Humano	Procesos para integrar personas	Proceso administrativo que realiza con mayor frecuencia	1
		Procesos para organizar a las personas	Revisión de puestos	2
			Número de orientaciones a nuevos ingresos	3
		Procesos para recompensar a las personas	Cantidad de programas de incentivos aplicados	4
			Programas de capacitación laboral	5
		Procesos para desarrollar a las personas	Condiciones de los factores físicos-ambientales y psicosociales	6
- Determinar los elementos de la arquitectura tecnológica necesarios para documentar, almacenar, comunicar, aplicar y generar nuevos conocimientos con herramientas de vanguardia que promuevan el trabajo colaborativo de los actores involucrados. - Diseñar una Arquitectura Tecnológica para fomentar los procesos internos de Gerencia de Recursos Humano que garantice el flujo y transferencia de información a través de la Gestión de Conocimiento.	Gestión del conocimiento	Conocimiento Tácito	Valoración de competencias	7
			Procesos para auditar al personal	8
		Conocimiento Explicito	Interiorización del conocimiento	9
			Exteriorización del conocimiento	10
		Gestión tecnológica del Conocimiento	Fuentes del conocimiento	11
			Mecanismo que aplica para interiorizar el conocimiento	12
			Gestión del conocimiento adecuada	13
			Ventaja competitiva	14

Fuente: Autora. (2024)

2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Aplicaciones: Programa de computadora diseñado con capacidades matemáticas y lógicas para poder lograr el procesamiento de información. La palabra aplicación es usada para congregar un grupo de programas y responder a requerimientos en particular del negocio.(Bautista, 2019 p. 37).

Arquitectura de negocios: Arquitectura en la cual se logra identificar la línea base y la arquitectura terminal considerando al negocio. (Bautista, 2019 p. 37).

Arquitectura de tecnología: Arquitectura en la cual se logra identificar la línea base y la arquitectura final considerando la infraestructura de tecnología. (Bautista, 2019 p. 37).

Gestión: Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. (Blaya, García, Gómez y Mira, 2005, p.2).

Sistema: Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que interactúan y lograr trabajar para lograr un fin en común. (Benavides, Quintana, 2006, p. 7).

Estrategias: Es el plan global, generalmente a largo plazo, mediante el cual se coordinan todas las actividades de la empresa para cumplir con éxito a misión, visión y objetivos de la misma. Esto se realiza a través de la acción coordinada del factor humano y los recursos de la empresa. (Muñoz, 2002, p. 457).

Fortalezas y Debilidades Internas: son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. (David, 2003, p. 11).

Oportunidades y Amenazas Externas: Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. (David, 2003, p. 10).

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar conjuntamente, y cuando desean obtener un objetivo común. (Chiavenato, 2011, p. 7).

Planeación: Es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. Incluye determinar las misiones globales, identificar resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas de desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. La planeación tiene una implicación futura, que se tiene cierta habilidad para el diseño de planes a fin de lograr los objetivos. (Muñoz. 2002, p. 182).

Talento Humano: Se entenderá como la capacidad de alguien que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, al asumir sus habilidades, destrezas,

experiencias y aptitudes propias de personas talentosas e incluye sus competencias – habilidades, conocimientos y actitudes, experiencia, motivación, interés, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros. (Chiavenato, 2011, p. 267)

Sociedad de la Información: Es aquella sociedad que ordena, estructura su funcionamiento (modo de vida, forma de relaciones, modo de trabajo, etc.) en torno a las tecnologías de información y la comunicación y convierte a la información en un factor de producción, intercambio y conocimiento. (Giner, 2004, p. 4)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realiza una investigación de tipo proyectiva, que de acuerdo al problema descrito anteriormente y debido a los objetivos propuestos, conduce al diseño y desarrollo de una arquitectura tecnológica de innovación en los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos a través de la gestión del conocimiento de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furiel, se asume la conceptualización de Hurtado, (2010), quien señala:

La investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería (...) la elaboración de programas informáticos, entre otros, siempre que estén sustentados en un proceso de investigación, son ejemplos de investigación proyectiva. (p.62).

En el caso particular del estudio, la investigación proyectiva tiene gran relevancia al indagar inicialmente el contexto de la empresa y en específico en la gerencia de RRHH, sus condiciones de funcionamiento, procedimientos, personal que labora y la gestión del conocimiento que allí se aplica en la actualidad, todo ello con la intención de diseñar una serie de acciones que fortalecen los procesos antes mencionados.

De esta misma forma, la investigación se apoyó en el tipo de investigación de campo, siguiendo la recomendación del autor citado, el estudio se presenta de campo, por esto el diseño de campo permitió de acuerdo al postulado de Arias, (2012), "Consiste en la recolección de datos

directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”, (p. 31), considerando a este autor, el proceso de recolección de información se realizó directamente donde ocurren los hechos, es decir, en Gerencia de Recursos Humanos, Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA)-Distrito Furrial.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó un nivel de investigación descriptivo, debido a los procesos relacionados a la gestión del conocimiento como hecho que establecerá el comportamiento en este caso del recurso humano, amerita ser estudiado ubicando el porqué de esas situaciones, en atención a esto, desde la perspectiva de Arias, (2012), la investigación con un nivel descriptivo consiste “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”, (p. 24).

Vale destacar que, Hernández et., al., (2006) consideró que obtener un nivel descriptivo se refiere al análisis o enfoque cuantitativo, ya que este lo define como aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4), desde la perspectiva de los autores, las propias personas que inmersas en el problema, en este caso de los empleados y gerentes; con la intención de describir y entender las circunstancias en las que tienen lugar, para a partir de ellos interpretar y comprender tales fenómenos y darle la mejor solución al problema de gestión del conocimiento que presentan.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación, el proceso se delimitó en estrategias metodológicas que permitieron conocer la situación actual de la gerencia de recursos humanos y la gestión del conocimiento, para analizar los datos o elementos acerca del problema planteado, por esto se hace referencia el postulado de Arias, (2012), quien define el diseño de investigación como “La estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en documental, de campo y no experimental”, (p. 74).

Dilucidar en la problemática planteada y la conceptualización del autor en referencia, fue importante aplicar criterios sistemáticos que permitieron poner de manifiesto la estructura o comportamiento de las variables “Gestión De Talento Humano” y “Gestión De Conocimiento”, al contexto estudiado de manera directa, sin intervención de otros factores, sin embargo, su análisis partió en indagar en criterios teóricos que avalaron los hallazgos, considerando que el diseño también respondió a los estudios no experimentales, esto porque no se realizaron cambios en las variables basado en lo aportado por Palella y Martin, (2003):

El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p. 87).

En relación a los autores, en el estudio realizado no se manipularon de manera deliberada ninguna variable, ambas variables se observaron sin variar ni cambiar sus aspectos, es decir, los hechos se presentan tal y como estaban en su contexto real y en un tiempo determinado, lo que llevó hacia

su posterior análisis y conclusiones lo que genero recomendaciones claras y oportunas que mejoraran la situación actual de la gerencia de recursos humanos de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furrial.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Del postulado que presenta Balestrini, (2006), se puede decir que la población es “Cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”, (p. 137), según la descripción dela autora, en la investigación, la población estuvo conformada por 23 trabajadores y trabajadoras adscritos a la Gerencia de Recursos Humanos de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furrial, en el estado Monagas.

En cuanto a la muestra según Arias, (2006), esta se define “Como un subconjunto de la población con la cual se obtienen resultados por medio de su análisis, datos que podrán ser extrapolables a los parámetros poblacionales y así obtener las características principales de la población”, (p. 42), por lo tanto, para la investigación no se consideraron técnicas de muestreo debido a que la cantidad de población fue manejable.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En función de que por los objetivos se encuentra ubicada en la tipología de investigación como proyectiva, se utilizaran técnicas e instrumentos de recolección de información, que van encauzadas para alcanzar los fines propuestos, y se definen como según Bavaresco, (2006), como: “Las

técnicas conducen a la verificación del problema planteado, cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establecerse sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados”, (p. 95), y para ello se aplicarán las siguientes técnicas:

3.4.1 Observación Directa

Arias, (2012), establece que la observación directa “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación establecidos” (p. 69). Mediante la participación directa se hizo posible la recopilación de los datos necesarios y referentes a la gestión del recurso y la gestión del conocimiento que se lleva en la gerencia de recursos humanos, dichos datos, permitieron realizar un sondeo de la situación actual, lo que dio a conocer todos los detalles y características de los procedimientos que se llevan a cabo en dicha gerencia.

3.4.2 Encuesta

Se aplicó la técnica de recolección de datos identificada como Encuesta, considerando que Palella y Martins (2004), la refieren como: “Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.111), para la construcción del instrumento se conformó en tres (3) partes, una primera correspondió a la identificación del encuestados, con 4 preguntas que a la parte sociodemográfica, una segunda parte, donde se midió la variable independiente, en este caso la “Gestión del Talento Humano”, y la tercera correspondía a la variable dependiente: “Gestión del Conocimiento”, vale destacar que cada ítems fue medido discretamente a través de cuatro (4) alternativas de respuestas de selección

simple y se evaluaron con una escala del 1 al 4, mediante la palabras Siempre (S = 1) Frecuentemente, (F=2)) Algunas Veces (AV= 3) y Nunca (N=4).

3.4.3 Revisión Documental

En cuanto a esta técnica, Hurtado, (2010), explica que “Puede ser aplicada a cualquier tema de investigación para determinar la relevancia e importancia del mismo y asegurar la originalidad de una investigación. Además, permite que otros investigadores consulten las fuentes bibliográficas citadas, pudiendo entender quizá continuar el trabajo realizado” (p. 159), por ello, se realizó la revisión de materiales bibliográficos como libros, tesis de grado, internet, normas, archivos digitales clasificados, entre otros; relacionados con las variables a estudiar, con el propósito de ampliar los conocimientos previos sobre el tema y obtener una base teórica más amplia, estar actualizado en el tema que se explora y recopilar información importante que llevó a proponer una arquitectura tecnológica de Innovación en los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos a través de la gestión del conocimiento de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) Distrito Furiar.

3.4.4 Entrevistas

Una entrevista bajo el postulado de Arias, (2006), “es una técnica basada en un dialogo o conversación ‘cara a cara’, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado” (p. 24). Para los efectos de la investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas en las cuales “aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente.” (ob, cit, p 74). Este mismo autor

indica que se pueden emplear instrumentos tales como el grabador y la cámara de video.

3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Este punto, se refiere al grado de confianza que el instrumento mide las variables, según Hernández y col, (2006), “la validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide las variables que se buscan medir” (p. 62), es por esto que el instrumento tipo cuestionario fue sometido a la evaluación y revisión de los profesores aplicando la técnica de Juicio de Expertos, quienes se encuentran adscritos a la Universidad de oriente núcleo Monagas, específicamente, profesor Franklin Díaz, Profesora Omaira García y Profesora Betsy Betancourt.

Lo anterior indica, el carácter de validez del cuestionario que aplicado a la población referencial, una vez aplicadas las sugerencias y recomendaciones derivadas de la revisión y evaluación que arrojó mejoras ni cambios en la redacción en los ítems, así como también la inclusión de otros indicadores, una vez obtenida esta revisión, se realizó la versión final del cuestionario aplicabilidad. (Ver Anexo B).

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

A los fines de que los datos recolectados tengan un significado y aporte a la investigación, fue necesario relacionar de manera directa las bases teóricas con el sistema de variables que la delimitó el estudio y la información recolectada de la población objeto de estudio, se aplicaron para el procesamiento de la información un análisis cuantitativo, esta información se

presenta en tablas estadísticas y figuras para describir la situación presente en relación a las variables.

Por otra parte, y a los fines de que los datos recolectados tengan un significado y aporte a la investigación, el sistema de variables que la delimita la búsqueda de la información recolectada de la población objeto de estudio, se aplicó para el procesamiento de la información un análisis cualitativo, apoyándose en las herramientas, FODA, matriz EFI y EFE, como también el análisis de los focos problemáticos.

3.7 METODOLOGÍA OPERATIVA

En relación la metodología, se implementó un estudio conformado por tres Fases, las cuales se guiaron la variable independiente relacionada con la gestión de del talento desde las perspectivas de Chiavenato, (2011) y Alles, (2007) con las gestión por competencias, estos autores apoyaron mediante el componente teórico las respuestas dadas al medir los objetivos específicos relacionados al hecho de diagnosticar la situación actual relacionada a los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, y la realización de los análisis de los factores organizacionales.

Por otra parte, se aplicaron las metodologías propuestas por dos enfoques de Modelos de Gestión del Conocimiento como lo son: Nonaka Takeuchi y Paniagua y López, (2007), para la variable dependiente, encargada de medir los objetivos tres y cuatro que determino los elementos de la arquitectura tecnológica, que fueron necesarios para la generación de un nuevo conocimiento y el diseño de la arquitectura tecnológica para fortalecer el desempeño del recurso humano desarrollando la gestión de conocimiento.

Cada una de las fases que conforman este apartado, además de las metodologías se conformaron con actividades que dieron forma a la arquitectura tecnológica innovadora que optimizaron la gestión del conocimiento que se realiza en la gerencia de recursos en la Gerencia de Recursos Humanos a través de la gestión del conocimiento. A continuación, se especifican y describen cada una de las fases:

3.7.1 Fase I: Situación Actual

En esta fase se aplicó la metodología de David, (2003) para el diagnóstico organizacional, donde se da respuesta al primer objetivo específico y se describen los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, donde a través de una serie de acciones se establecieron las oportunidades de mejoras a partir de la visualización de debilidades y amenazas, por lo tanto se construyó en la descripción de los cargos, se aplicaron las técnicas de recolección de datos para identificación de los Focos y se elaboraron las matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFI y EFE) y análisis FODA.

3.7.2 Fase II: Definición de Soluciones Tecnológicas

Se trabajó con las teorías y metodologías de Chiavenato, (2011) que versan sobre la administración de recursos humano y Alles, (2007) con la Gestión por competencias, esto permitió también, definir los elementos que se aplican en el Modelo de gestión del conocimiento diseñado por Paniagua Y López (2007), e identificando las fuentes de conocimiento internas y externas, además esta fase permitió clasificar de las fuentes de conocimiento y las barreras de acceso a las fuentes de conocimiento. Vale señalar que se presenta la arquitectura de los procesos.

3.7.3 Fase III. Diseño de la Arquitectura Tecnológicas Innovadora

Para responder al cuarto objetivo específico, el cual se sustenta en el diseño de una arquitectura tecnológica para fortalecer el desempeño del recurso humano desarrollando la gestión de conocimiento, se aplicó el modelo de Nonaka Takeuchi y el modelo de Paniagua Y López (2007) y se contextualizó el modelo de gestión del conocimiento logrando determinar los objetivos estratégicos que conformaron la arquitectura tecnológica de innovadora para la gestión del conocimiento. A continuación, se presenta el cuadro que resume la metodología operativa aplicada:

Cuadro 4. Metodología Operativa

FASES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGÍAS A UTILIZAR	ACTIVIDADES
Fase I: Situación Actual	- . Diagnosticar la situación actual relacionada a los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, estableciendo las oportunidades de mejoras a partir de la visualización de debilidades y amenazas.	David. F. (2003) para el Diagnóstico organizacional	*Reunión con la Gerencia de la empresa *Descripción de los cargos *Diseño y aplicación de las técnicas de recolección de datos *Identificación de los Focos Problemáticos *Interconexión de los focos Problemáticos - Elaboración de matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFI y EFE). *Análisis FODA *Construcción de la Cadena de valor de la Gerencia
Fase II: Definición de Soluciones Tecnológicas	- . Analizar los factores organizacionales requeridos dentro de la gerencia que fortalezca la gestión de conocimiento colaborativo orientado hacia procesos administrativos eficaces.	Metodologías de Chiavenato I. (2011) y Martha Alles., (2007) Gestión por competencias Modelo de Paniagua Y López (2007)	*Identificación de las fuentes de conocimiento internas y externas. *Clasificación de las fuentes de conocimiento. *Identificación de las barreras de acceso a las fuentes de conocimiento.
Fase III. Gestión del Conocimiento	- . Determinar los elementos de la arquitectura tecnológica, necesarios para la generación de un nuevo conocimiento		*Arquitectura de los procesos. *Definir la documentación de la gestión del conocimiento *Detallar la cultura organizativa vinculando al nivel de conocimiento de la organización.
Fase IV. Diseño de la Arquitectura Tecnológicas Innovadora	- . Diseñar una arquitectura tecnológica para fortalecer el desempeño del recurso humano desarrollando la gestión de conocimiento	Modelo de Nonaka Takeuchi y el modelo de Paniagua Y López (2007)	*Contextualizar el modelo de gestión del conocimiento *Determinación de los objetivos estratégicos. *Matriz de desarrollo de objetivos estratégicos

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADA A LOS PROCESOS INTERNOS EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, ESTABLECIENDO LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS A PARTIR DE LA VISUALIZACIÓN DE DEBILIDADES Y AMENAZAS

Fase I: Situación Actual

La primera fase representó la situación actual de la gerencia estudiada, en esta se le dio respuesta al primer objetivo específico de la investigación, a través de la descripción de los cargos dentro de la gerencia de RRHH, así como la implementación de las técnicas de recolección de datos análisis internos, y análisis PESTEL para estudiar la situación externa, de las cuales se pudo conocer la percepción que tienen los empleados y gerente sobre la gestión del conocimiento identificando de esta manera los focos problemáticos, así como también, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para la construcción de las matrices EFE, EFI y FODA, por medio de la metodología de Fred David (2003), se realizó el análisis estratégico de la Gerencia en estudio.

4.1.1 Descripción de los cargos

En la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Distrito Furrial, cada cargo desempeña un papel crucial en la orquestación del talento humano, siendo el pilar que sostiene y promueve el desarrollo integral de la organización, desde el Gerente de Recursos Humanos, que lidera con visión

estratégica, hasta el Asistente de Recursos Humanos, que apoya diligentemente en las tareas administrativas, todos contribuyen a un objetivo común: optimizar el capital humano alineado con los valores y metas corporativas. Estos roles son esenciales para fomentar un ambiente laboral que no solo aspire a la excelencia operativa, sino que también cultive el crecimiento y la satisfacción de cada empleado, asegurando así el éxito continuo de la empresa. Estos cargos se describen a continuación:

- **Gerente de Recursos Humanos:** Desarrolla e implementa estrategias e iniciativas de RRHH, alineadas con la estrategia empresarial. Así como también, gestiona el proceso de reclutamiento y selección. Y, supervisa las relaciones laborales y se ocupa de las demandas y reivindicaciones de los empleados.
- **Especialista en Reclutamiento:** Se encarga de atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes, además de organizar y llevar a cabo entrevistas y pruebas de selección.
- **Coordinador de Formación y Desarrollo:** Diseña e implementa programas de capacitación y desarrollo profesional, y evalúa la eficacia de los programas de formación.
- **Analista de Recursos Humanos:** Realiza análisis de datos relacionados con el personal, como salarios, beneficios y rotación. También, proporciona informes y recomendaciones basados en métricas de RRHH.
- **Especialista en Relaciones Laborales:** Negocia con sindicatos y gestiona acuerdos colectivos, resuelve conflictos y gestiona las relaciones entre empleados y dirección.
- **Especialista en Compensación y Beneficios:** Diseña y administra estructuras salariales y programas de beneficios, asegura la competitividad y equidad de las compensaciones.

- ***Asistente de Recursos Humanos:*** Brinda apoyo administrativo en todas las áreas de RRHH, y gestiona documentación y registros de empleados.
- ***Especialista en Salud y Seguridad:*** Este cargo requiere una combinación de conocimientos técnicos en seguridad y salud ocupacional, habilidades de gestión y la capacidad de trabajar eficazmente con diversos grupos de personas dentro de la empresa.
- ***Coordinador de Gestión del Desempeño:*** Posición clave que se centra en el seguimiento y la mejora continua del rendimiento de los empleados. Se encarga de establecer objetivos, evaluar el desempeño, proporcionar feedback, así como desarrollar e implementar planes de acción para abordar áreas de mejora identificadas.

A continuación, se muestra la figura 10, página 88, la cual representa la descripción de los cargos dentro de la Gerencia de RRHH de PDVSA Distrito Furrial:

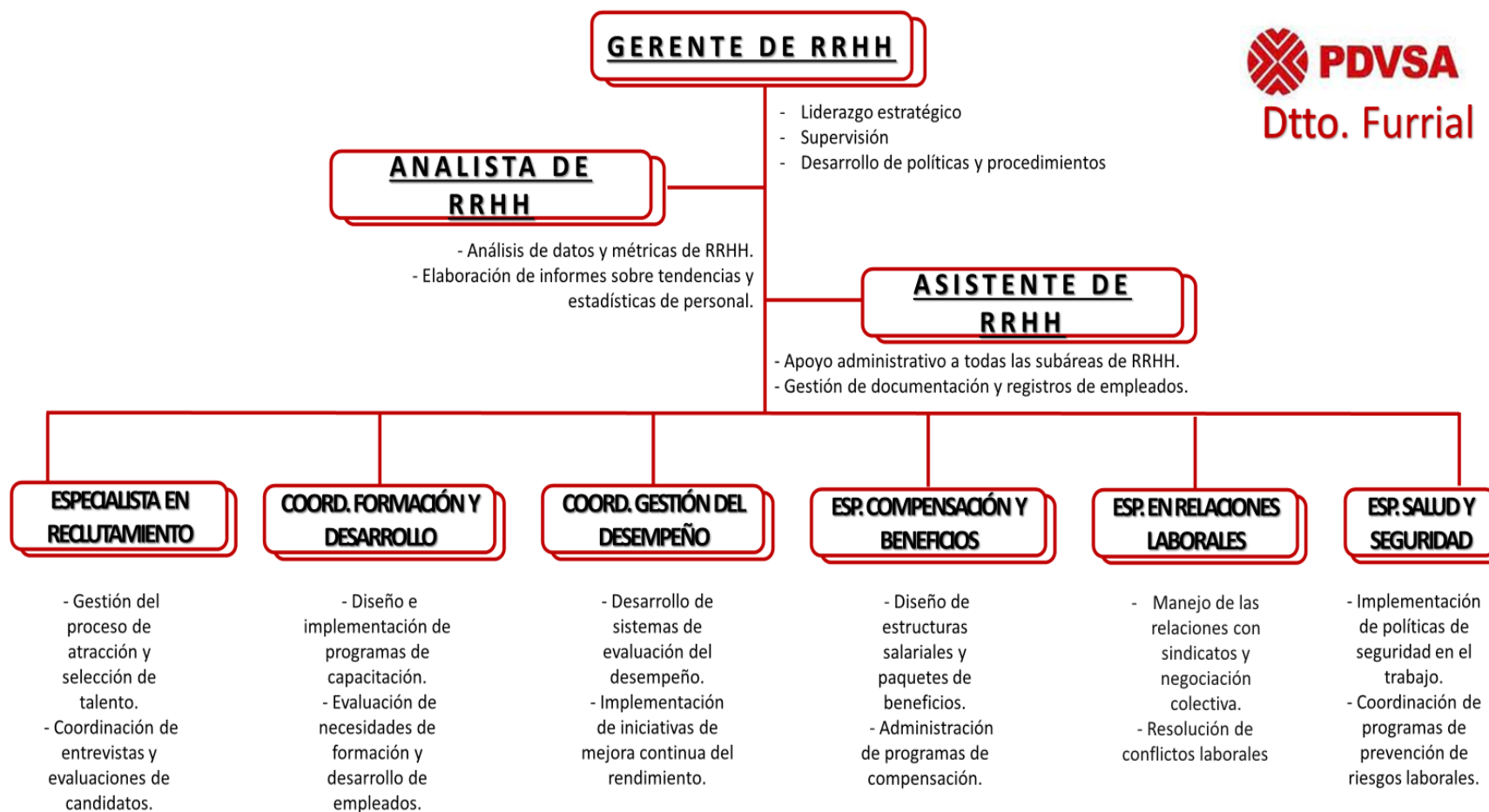


Figura 10. Representación de los cargos de la Gerencia RRHH – PDVSA, Dtto. Furrial.

Fuente: autora (2024)

4.1.2 Diseño y aplicación de las técnicas de recolección de datos

Este punto de la investigación estuvo estructurado por dos apartados, siendo el primero el análisis interno donde se aplicaron las técnicas de recolección de datos para determinar los factores que fortalecen y/o debilitan la gestión del conocimiento dentro de la gerencia. Posterior a ello, se realizó el análisis externo, para comprender un poco el entorno y determinar cómo cada factor del análisis PESTEL influye tanto positiva como negativamente a la gerencia de recursos humanos.

4.1.2.1 Análisis Interno

Para el análisis interno de la gerencia estudiada, se inició con la observación directa como técnica de recolección de datos, donde se pudo conocer que la gestión de recursos humanos en PDVSA Distrito Furiel es un componente crítico que asegura el uso eficiente del talento y las habilidades dentro de la organización. Una fortaleza clave es la capacidad de la empresa para retener a empleados con experiencia y conocimientos especializados en la industria petrolera, lo que permite mantener una ventaja competitiva en el mercado. Además, la implementación de programas de formación y desarrollo contribuye a la gestión del conocimiento, asegurando que el personal esté al día con las últimas tecnologías y prácticas de la industria.

Sin embargo, se evidenció una debilidad interna, esta es la resistencia al cambio, esto puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado o a los cambios en el entorno regulatorio. Además, la gestión del conocimiento puede enfrentar desafíos si no se implementan adecuadamente los sistemas para capturar y

compartir la información crítica, lo que podría resultar en la pérdida de conocimiento valioso cuando los empleados se retiran o dejan la empresa.

Por otro lado, mediante la entrevista semiestructurada realizada al gerente de RRHH del Distrito Furiel de PDVSA, se le consultó **¿Cómo ha evolucionado la gestión del conocimiento a lo largo de los años, y qué prácticas o sistemas se han implementado para asegurar la retención del conocimiento crítico?** Este afirma que, la gestión del conocimiento ha tenido una evolución significativa, pues, han pasado de sistemas de gestión de información básicos a plataformas más integradas que permiten una mejor colaboración y compartición de conocimientos. También, han implementado programas de mentoría y comunidades de práctica que han fortalecido la retención del conocimiento crítico. Asimismo, se le consultó **¿Qué herramientas o plataformas tecnológicas utilizan para facilitar la gestión del conocimiento, y cómo se aseguran de que estas herramientas sean accesibles y utilizadas por los empleados?**, por su parte, este señaló que lamentablemente, dentro de la gerencia no han podido implementar herramientas tecnológicas avanzadas para la gestión del conocimiento. Las limitaciones presupuestarias y la falta de infraestructura adecuada han sido obstáculos significativos.

Aunado a esto, admitió que no han logrado fomentar una cultura que valore el conocimiento y el aprendizaje continuo. Este asegura que a menudo, los empleados están tan enfocados en sus tareas diarias que no dedican tiempo a compartir o adquirir nuevo conocimiento, refiriéndose a la pregunta planteada sobre la cultura organizacional, la gestión del conocimiento e incentivos para que los empleados compartan sus experiencias y conocimientos. Para finalizar, se quiso conocer **¿Qué programas de formación y desarrollo están disponibles para los**

empleados, y cómo se alinean estos con las estrategias de gestión del conocimiento?, se tuvo que los programas de formación y desarrollo que ofrece la empresa a la gerencia son limitados y no siempre están alineados con las necesidades de gestión del conocimiento. Este agrega que es algo en lo que necesitan trabajar para mejorar.

De lo anterior, se puede reflejar los desafíos que puede enfrentar una organización en lo que respecta a la gestión del conocimiento y la importancia de abordar estas áreas para el crecimiento y la innovación continua, el cual es clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización, ya que permite gestionar uno de sus activos más valiosos como lo es el conocimiento humano.

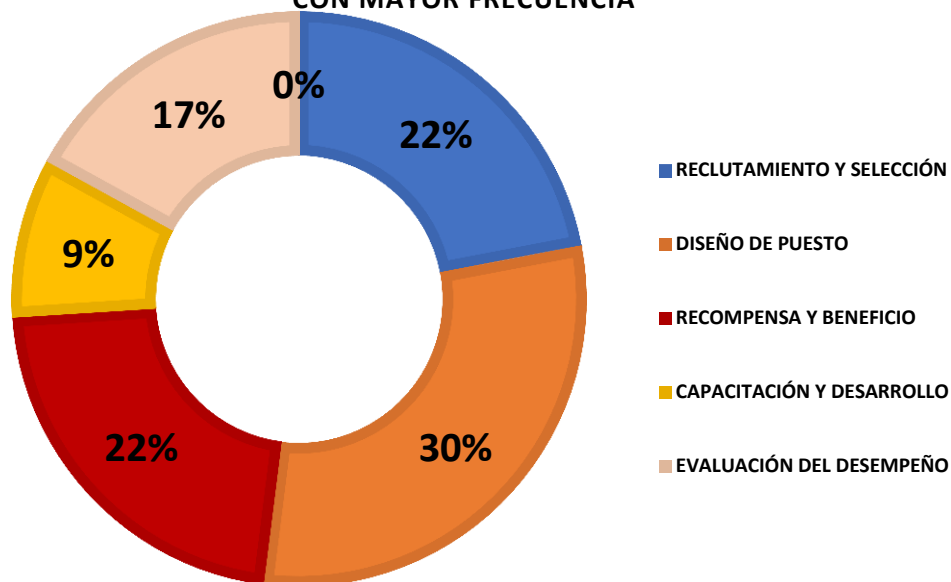
Para continuar con el análisis interno dentro de la Gerencia de RRHH, se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de las diferentes áreas que hacen vida en la gerencia de recursos humanos PDVSA Distrito Furrial, por tanto, a continuación, fueron presentadas tablas de frecuencia absoluta y porcentual, además de gráficos para una mejor visión de los resultados de las variables estudiadas en la encuesta aplicada. A continuación, se presenta el cuadro 5 y el Gráfico 1 donde se visualiza los resultados de la frecuencia de los procesos administrativos de la Variable: Gestión de Talento Humano:

Cuadro 5. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de los procesos administrativos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

1-. SELECCIONE EL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE REALIZA CON MAYOR FRECUENCIA	fa	%
Reclutamiento y selección	5	22%
Diseño de puesto	7	30%
Procesos para recompensa y beneficio	5	22%
Capacitación y desarrollo	2	9%
Evaluación del desempeño	4	17%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)

1-. SELECCIONE EL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE REALIZA CON MAYOR FRECUENCIA



Fuente: Derivado del cuadro 5

Gráfico 1. Distribución de frecuencias porcentual de los procesos administrativos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

Siguiendo los resultados del gráfico 1, se pudo apreciar al 30% de los encuestados señalar la alternativa diseño de puesto, en lo que respecta al proceso administrativo que realizan, sin embargo, un 22% señaló que la tarea administrativa a realizar con frecuencia es reclutamiento y selección, otro 22% recompensa y beneficio, con 17% un grupo señaló que realiza evaluación del desempeño, y el 9% restante señaló capacitación y desarrollo.

Según los resultados proporcionados, se tuvo el diseño de puesto como el tipo de proceso que realizan dentro de la gerencia. La importancia de ejecutar adecuadamente los procesos administrativos en la gerencia radica en su capacidad para optimizar el uso de los recursos humanos, desarrollar ventajas competitivas, elevar la productividad y fortalecer el bienestar laboral.

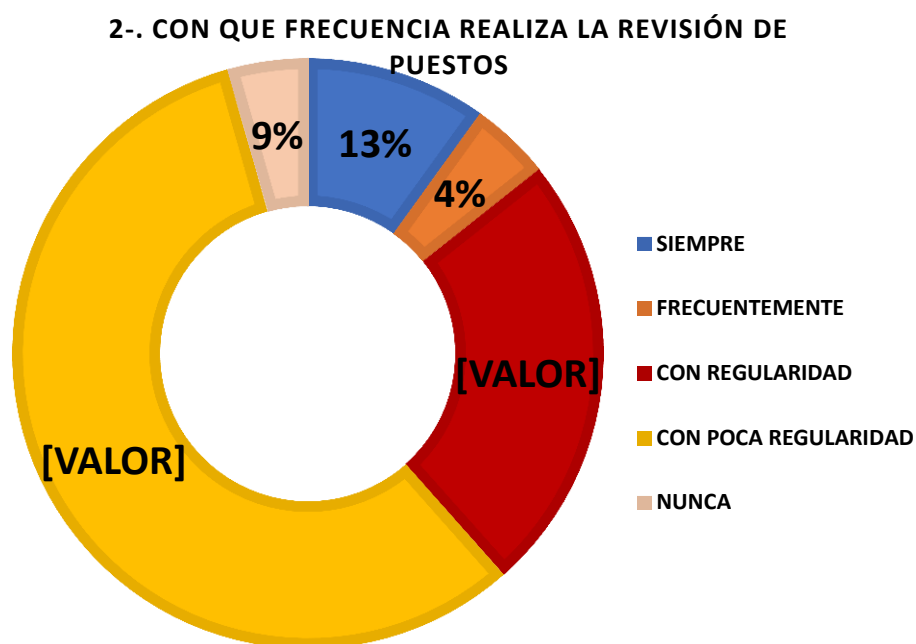
Una gestión efectiva de estos procesos permite alinear los esfuerzos individuales con los objetivos colectivos de la empresa, facilitando la coordinación de decisiones y reduciendo los riesgos operativos. Además, contribuye a la retención del talento y a la promoción de una cultura corporativa que valora y reconoce la contribución de cada empleado. Los procesos administrativos en la gerencia de recursos humanos son vitales para el funcionamiento eficiente y estratégico de cualquier organización.

Estos procesos incluyen el reclutamiento, selección, contratación, onboarding, gestión de remuneración, gestión de rendimiento y relaciones con los colaboradores. Cada uno de estos procesos cumple una función específica que contribuye al ciclo de vida laboral del empleado, desde su ingreso hasta su salida de la empresa. La correcta ejecución de estos procesos asegura que la organización cuente con el talento adecuado, promueva un ambiente laboral positivo y mantenga una fuerza laboral motivada y comprometida. A continuación, se presenta el cuadro 6 y gráfico 2 de la revisión de puestos:

Cuadro 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la revisión de puestos en la gestión de talento humano del personal de la GGRR, PDVSA Distrito Furrial

2-. CON QUE FRECUENCIA REALIZA LA REVISIÓN DE PUESTOS	fa	%
Siempre	3	13%
Frecuentemente	1	4%
Con regularidad	5	22%
Con poca regularidad	12	52%
Nunca	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)



Fuente: Derivado del cuadro 6

Gráfico 2. Distribución de frecuencias porcentual de la revisión de puestos en la gestión de talento humano del personal de la GGRR, PDVSA Distrito Furrial

Se evidenció un 52% indicar que con poca regularidad se realiza revisión de puestos, por su parte, un 22% manifestó con regularidad, mientras que un 13% de la población señaló siempre, 9% indicaron nunca y sólo el 4% frecuentemente.

Analizando los resultados de la gráfica anterior, se tuvo que la revisión de puesto se realiza con poca regularidad. De allí, la falta de revisión de puestos puede llevar a una serie de consecuencias negativas para la organización. Sin un análisis adecuado, es posible que los roles no se ajusten a las competencias de los empleados, lo que puede resultar en asignación ineficiente de recursos disminución en la motivación y satisfacción laboral. Además, la ausencia de revisiones puede conducir a desigualdades salariales y a falta de claridad en las expectativas de rendimiento, lo que eventualmente podría aumentar la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

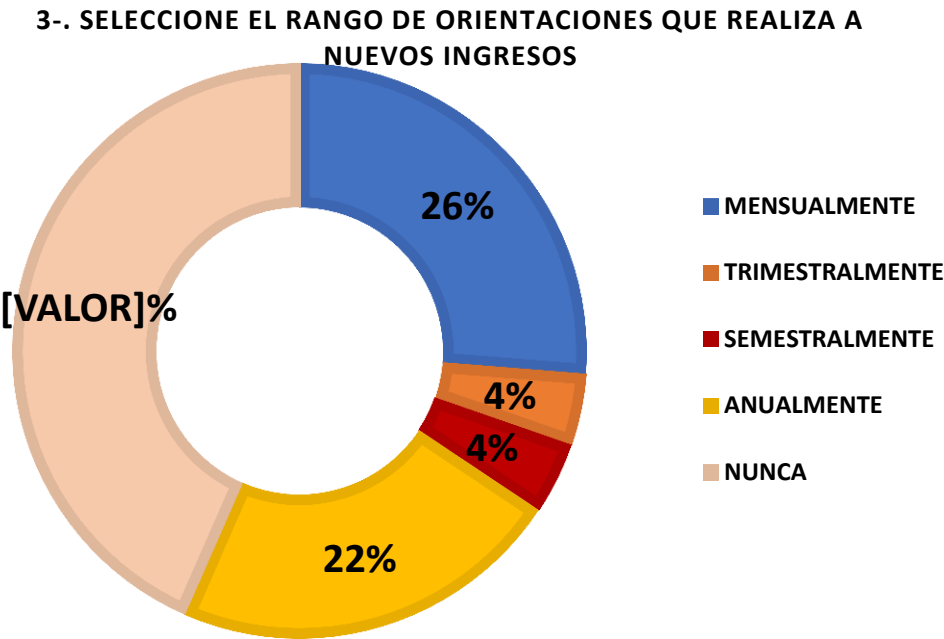
La revisión de puestos es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos que permite a las organizaciones evaluar y definir las responsabilidades, habilidades y competencias necesarias para cada cargo. Esta práctica no solo facilita la contratación y asignación de tareas adecuadas, sino que también ayuda a establecer una estructura salarial justa y equitativa. Cuando esto se realiza las empresas pueden asegurarse de que los puestos se mantengan alineados con los objetivos estratégicos y las necesidades cambiantes del mercado, lo que a su vez contribuye a la eficiencia y productividad general.

A continuación, se presenta el cuadro 7 y Gráfico 3 que muestra los resultados de la Variable Gestión de Talento Humano y el indicador que mide el rango de orientaciones que realiza a nuevos ingresos:

Cuadro 7. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual del rango de orientaciones respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

3-. SELECCIONE EL RANGO DE ORIENTACIONES QUE REALIZA A NUEVOS INGRESOS	fa	%
Mensualmente	6	26%
Trimestralmente	1	4%
Semestralmente	1	4%
Anualmente	5	22%
Nunca	10	43%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)



Fuente: Derivado del cuadro 7

Gráfico 3. Distribución de frecuencias porcentual del rango de orientaciones respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

De los resultados, se obtuvo a un 43% de los encuestados señalar que las orientaciones a nuevos ingresos se realizan nunca, mientras que un 26% manifestó mensualmente, un 22% indicó anualmente, sin embargo, dos grupos de 4% aseguraron que se realiza trimestral y otros semestral.

Las orientaciones para los nuevos ingresos son fundamentales para integrar eficazmente al personal en la cultura y procedimientos de la empresa. Estas sesiones deben realizarse de manera regular y sistemática, idealmente al inicio de la incorporación del empleado y como parte de un proceso continuo de desarrollo profesional. La frecuencia de las orientaciones puede variar según la empresa, pero es recomendable que se lleven a cabo al menos una vez al año para actualizar y reforzar la información relevante. Además, es beneficioso implementar sesiones de seguimiento y evaluaciones periódicas para asegurar que los empleados comprendan y apliquen lo aprendido en su trabajo diario.

De los resultados, se tuvo que en la gerencia de RRHH estudiada, nunca realizan las orientaciones a los nuevos ingresos, lo cual puede generar consecuencias negativas significativas para la organización. Sin una introducción apropiada a la empresa, los empleados pueden sentirse desorientados y menos comprometidos, lo que puede llevar a una baja moral y productividad.

Además, la ausencia de orientaciones incrementa el riesgo de errores y malentendidos sobre las políticas y expectativas de la empresa, lo que puede resultar en una mayor rotación de personal y costos adicionales asociados con la contratación y capacitación de reemplazos. Por lo tanto, es crucial que las empresas inviertan en programas de orientación efectivos para garantizar el éxito a largo plazo tanto de los empleados como de la organización. A continuación, se presenta el cuadro 8 y Gráfico 4 que muestra los resultados

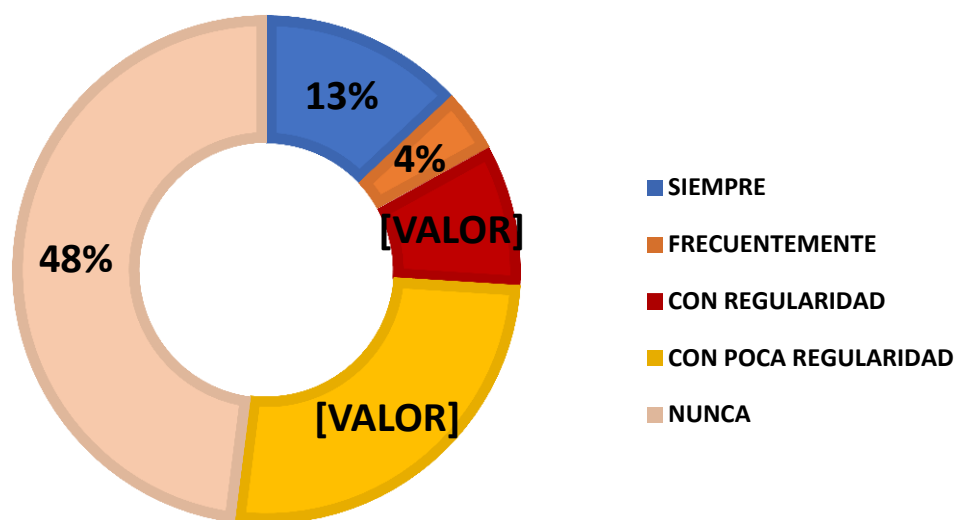
de la Variable Gestión de Talento Humano y el indicador que mide el control para verificar la efectividad de los procesos al pago incentivos y beneficios:

Cuadro 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de incentivos y beneficios respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

4-. LLEVA CONTROL PARA VERIFICAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS AL PAGO INCENTIVOS Y BENEFICIOS	fa	%
Siempre	3	13%
Frecuentemente	1	4%
Con regularidad	2	9%
Con poca regularidad	6	26%
Nunca	11	48%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)

4-. LLEVA CONTROL PARA VERIFICAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS AL PAGO INCENTIVOS Y BENEFICIOS



Fuente: Derivado del cuadro 8

Gráfico 4. Distribución de frecuencias porcentual de incentivos y beneficios respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

Se obtuvo en los resultados que al 48% de la población encuestada manifestar que nunca se lleva control para verificar la efectividad de los procesos al pago de incentivos y beneficios, por otro lado, un 26% indicó con poca regularidad, un 13% señaló siempre, un grupo de 9% con regularidad, y un 4% frecuentemente.

Siguiendo los resultados mostrados, se pudo apreciar nunca se lleva un control para verificar la efectividad de los procesos al pago incentivos y beneficios. De esto se puede deducir, la importancia de implementar un sistema de retroalimentación que involucre tanto a los empleados como a la gerencia. Esto permite identificar áreas de mejora y ajustar los programas de incentivos para alinearlos mejor con las metas corporativas.

El control de la efectividad en los procesos de pago de incentivos y beneficios es crucial para asegurar que estos programas cumplan con sus objetivos y contribuyan al rendimiento y satisfacción de los empleados. Para verificar la efectividad, es esencial establecer un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que reflejen los resultados deseados y permitan una evaluación objetiva. Estos indicadores pueden incluir tasas de retención de empleados, mejoras en la productividad, y el retorno de inversión de los programas de incentivos. Además, se deben realizar auditorías regulares y revisiones de los procesos para garantizar que los pagos se realicen de manera justa y conforme a los criterios establecidos.

Es pertinente, asumir la transparencia en el proceso y la comunicación clara sobre cómo y por qué se otorgan los incentivos son fundamentales para mantener la confianza y el compromiso del personal. Por ello se debe impulsar un mayor rendimiento y compromiso con la empresa. A continuación, se presenta el cuadro 9 y Gráfico 5 que muestra los resultados

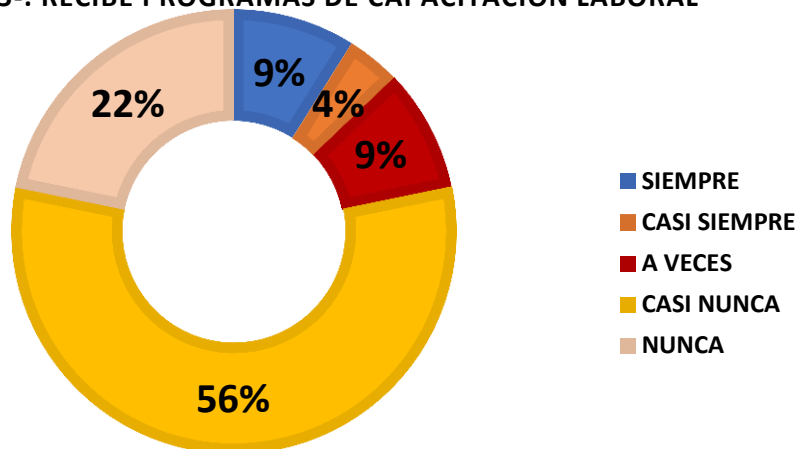
de la Variable Gestión de Talento Humano y el indicador que mide los programas de capacitación laboral:

Cuadro 9. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de los programas de capacitación respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

5-. RECIBE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN LABORAL	fa	%
Siempre	2	9%
Casi siempre	1	4%
A veces	2	9%
Casi nunca	13	56%
Nunca	5	22%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)

5-. RECIBE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN LABORAL



Fuente: Derivado del cuadro 9

Gráfico 5. Distribución de frecuencias porcentual de los programas de capacitación respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

Del gráfico se pudo evidenciar al 56% de los encuestados asegurar que casi nunca reciben programas de capacitación laboral, por su parte, un 22%

indicó nunca, un 9% siempre, otro grupo de 9% a veces, y por último, con 4% se tuvo que casi siempre.

De los resultados mostrados anteriormente, se tuvo que el personal casi nunca recibe programas de capacitación laboral. Esto puede atribuirse a la percepción de la gerencia general como un gasto superfluo, la falta de reconocimiento de su importancia para la actualización de habilidades, y la carencia de organización o presupuesto. Una gestión efectiva de los programas de capacitación laboral también contribuye a la retención de talento, ya que los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que les ofrece la empresa.

Los programas de capacitación laboral son esenciales para el desarrollo de habilidades y la mejora continua del desempeño de los empleados. Estos programas están diseñados para proporcionar a los trabajadores el conocimiento y las competencias necesarias para realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva. A través de una serie de actividades estructuradas, como talleres, seminarios y cursos en línea, los empleados pueden adquirir nuevas habilidades o perfeccionar las existentes, lo que les permite mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías en su campo.

Al invertir en la capacitación de su personal, las organizaciones no solo mejoran la calidad de su fuerza laboral, sino que también aumentan su competitividad en el mercado. Los empleados capacitados son más ágiles y pueden adaptarse rápidamente a los cambios, lo que es crucial en el dinámico entorno empresarial actual.

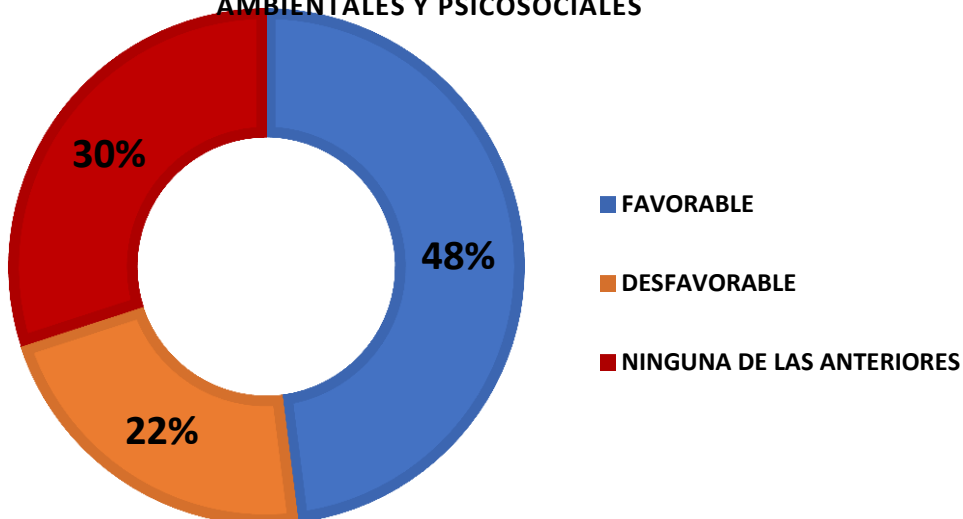
A continuación, se presenta el cuadro 10 y Gráfico 6 que muestra los resultados de la Variable Gestión de Talento Humano y los factores físicos-ambientales y psicosociales:

Cuadro 10. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de las condiciones físico ambientales respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

6-. ¿CÚALES SON LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES FÍSICOS-AMBIENTALES Y PSICOSOCIALES	fa	%
Favorable	11	48%
Desfavorable	5	22%
Ninguna de las anteriores	7	30%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)

6-. ¿CÚALES SON LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES FÍSICOS-AMBIENTALES Y PSICOSOCIALES



Fuente: Derivado del cuadro 10

Gráfico 6. Distribución de frecuencias porcentual de las condiciones físico ambientales respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

Siguiendo los resultados, se halló al 48% del personal encuestado expresar que los factores físicos- ambientales y psicosociales son favorables, mientras que el 30% señaló ninguna de las anteriores y un 22% expresó desfavorable.

De acuerdo a los resultados mostrados, se tiene a un personal que labora en una gerencia en condiciones físico-ambientales y psicosociales favorables, lo cual representa un ambiente laboral donde los empleados pueden prosperar. Esto significa que tienen un espacio de trabajo cómodo y seguro, y además, se sienten valorados y apoyados por la empresa. Como resultado, tienden a estar más motivados, son más productivos y muestran mayor lealtad hacia la organización. Esto no solo mejora la calidad de vida en el trabajo, sino que también impulsa el éxito y la competitividad de la empresa en el mercado.

En la gerencia de recursos humanos, las condiciones físico-ambientales y psicosociales juegan un papel fundamental en el bienestar y la eficiencia del personal. Un entorno laboral adecuado, que incluye una buena iluminación, ergonomía y calidad del aire, junto con una cultura organizacional que promueva la comunicación efectiva, el reconocimiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, es esencial para mantener a los empleados motivados y productivos. La gestión de estos factores no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también contribuye a la retención de talento y al éxito general de la empresa.

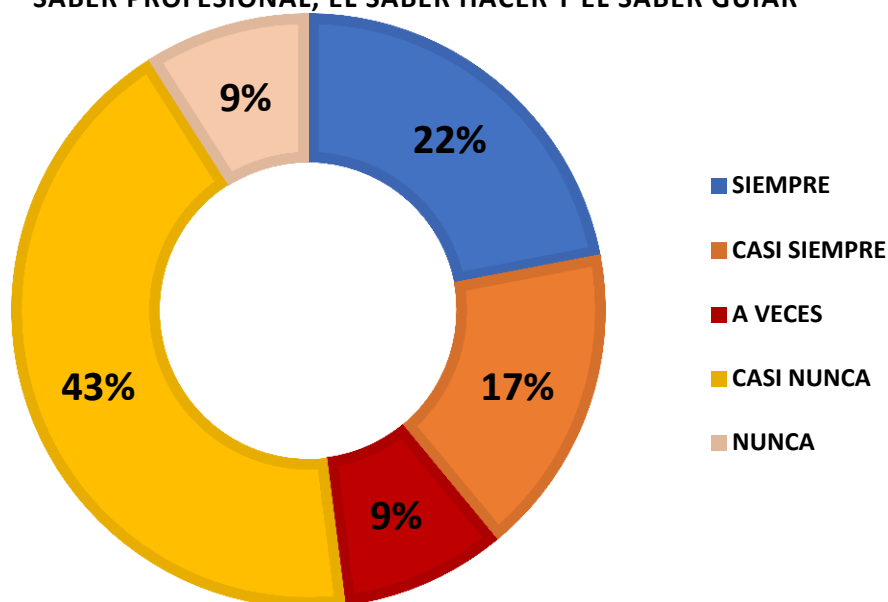
A continuación, se presenta el cuadro 11 y Gráfico 7 que muestra los resultados de la Variable Gestión de Talento Humano y el indicador valoración de competencias:

Cuadro 11. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de las competencias laborales respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

7-. SUS COMPETENCIAS LABORALES ESTAN CENTRADAS EN EL SABER PROFESIONAL, EL SABER HACER Y EL SABER GUIAR	fa	%
Siempre	5	22%
Casi siempre	4	17%
A veces	2	9%
Casi nunca	10	43%
Nunca	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)

7-. SUS COMPETENCIAS LABORALES ESTAN CENTRADAS EN EL SABER PROFESIONAL, EL SABER HACER Y EL SABER GUIAR



Fuente: Derivado del cuadro 11

Gráfico 7. Distribución de frecuencias porcentual de las competencias laborales respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

Siguiendo los resultados, se pudo apreciar al 43% de los encuestados señalar que casi nunca sus competencias laborales están centradas en el saber profesional, el saber hacer y el saber guiar, un 22% aseguró siempre, un 17% casi siempre, un 9% indicó a veces, y otro grupo con igualdad de porcentaje 9% manifestó nunca.

De los resultados obtenidos se pudo apreciar a un grupo de personas, las cuales hacen vida en la gerencia de recursos humanos, estos expresaron que casi nunca sus competencias laborales están centradas en el saber profesional, saber hacer y saber guiar. Cuando no se enfocan en estas habilidades, la persona puede encontrarse con obstáculos en su carrera. Sin una base sólida de conocimiento teórico, podría tomar decisiones mal informadas o cometer errores en el trabajo.

De igual forma, la falta de habilidad práctica significa que, aunque sepa mucho en teoría, podría tener problemas para llevar esos conocimientos a la práctica. Y sin habilidades de liderazgo, sería difícil motivar a otros o manejar equipos eficientemente, lo que limitaría la capacidad para avanzar a posiciones de mayor responsabilidad.

Las competencias laborales son el conjunto de habilidades y conocimientos que definen la capacidad de un individuo para desempeñar su rol de manera efectiva. Estas competencias se dividen en el conocimiento teórico (saber profesional), la habilidad práctica (saber hacer) y la capacidad de liderazgo y dirección (saber guiar). Un profesional competente no solo entiende su área de especialización, sino que también sabe cómo aplicar este conocimiento de manera práctica y guiar a otros hacia el éxito. La combinación de estas competencias es esencial para el desarrollo personal y profesional, así como para el crecimiento y la competitividad de la

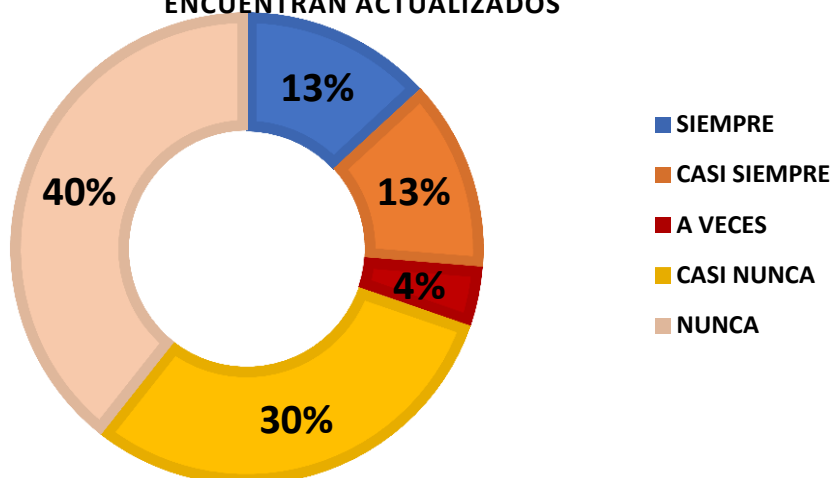
organización en el mercado global. A continuación, se presenta el cuadro 12 y Gráfico 8 que muestra los resultados de la Variable Gestión de Talento Humano y los procesos para auditar al personal:

Cuadro 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de las auditorías respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

8-. LOS PROCESOS PARA AUDITAR AL PERSONAL SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS	fa	%
Siempre	3	13%
Casi siempre	3	13%
A veces	1	4%
Casi nunca	7	30%
Nunca	9	40%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)

8-. LOS PROCESOS PARA AUDITAR AL PERSONAL SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS



Fuente: Derivado del cuadro 12

Gráfico 8. Distribución de frecuencias porcentual de las auditorías respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

Analizando cualicuantitativamente, la información del cuadro 12 y gráfico 8, se evidenció al 40% indicar que nunca los procesos para auditar al personal se encuentran actualizados, un 30% señaló casi nunca, un 13% de la población manifestó siempre, otro grupo de 13% expreso casi siempre y el 4% restante dijeron nunca.

Interpretando los datos mostrados, se conoció que los procesos para auditar nunca se encuentran actualizados, lo cual representa un riesgo significativo para las organizaciones, ya que no reflejan las prácticas actuales ni los cambios en las regulaciones o en el entorno empresarial. Por tanto, es crucial que las organizaciones mantengan un sistema de gestión de la documentación organizado y actualizado, donde solo personal autorizado realice modificaciones y distribuciones, asegurando así que todos los documentos reflejen la información más reciente y relevante. Para evitar la desactualización de los procesos de auditoría, es esencial implementar un enfoque proactivo que incluya la revisión y actualización regular de los procedimientos de auditoría.

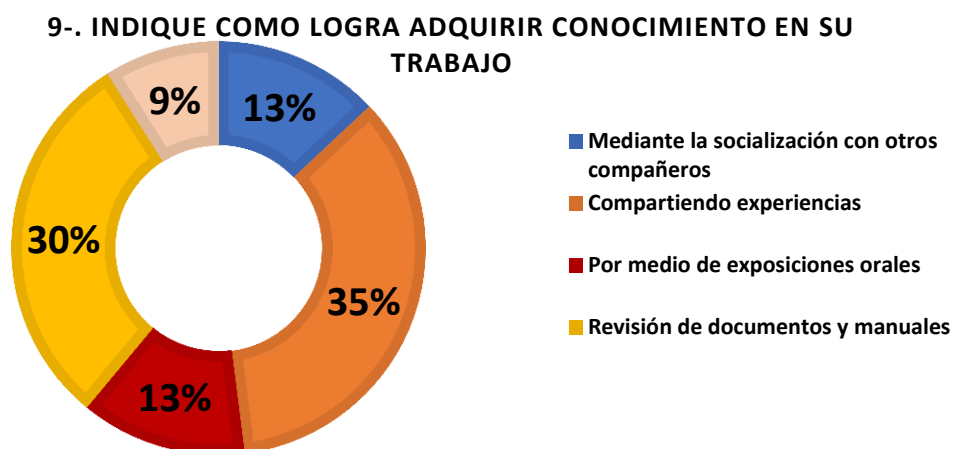
Los procesos para auditar son fundamentales para garantizar la eficiencia y el cumplimiento normativo en una organización. Comienzan con una planificación cuidadosa, donde se identifican los procesos críticos a ser examinados y se establece un programa de auditoría que puede extenderse a lo largo de varios años. La auditoría se realiza siguiendo un mapa de procesos, que guía al auditor a través de las actividades, recursos, entradas y salidas de cada proceso, con el objetivo de verificar su eficacia y eficiencia. Este enfoque basado en procesos permite una comprensión más profunda de cómo funciona la organización y facilita la identificación de áreas de mejora para optimizar el rendimiento y asegurar la calidad.

A continuación, se presenta el cuadro 13 y Gráfico 9 que muestra los resultados de la Variable Gestión del conocimiento y la interiorización del conocimiento:

Cuadro 13. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la adquisición de conocimientos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

9-. INDIQUE COMO LOGRA ADQUIRIR CONOCIMIENTO EN SU TRABAJO	fa	%
Mediante la socialización con otros compañeros	3	13%
Compartiendo experiencias	8	35%
Por medio de exposiciones orales	3	13%
Revisión de documentos y manuales	7	30%
Por medio de entrenamiento	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)



Fuente: Derivado del cuadro 13

Gráfico 9. Distribución de frecuencias porcentual de la adquisición de conocimientos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

A través de los resultados, se pudo apreciar al 35% de la población encuestada expresar que logran adquirir conocimiento en su trabajo compartiendo experiencias, mientras que un 30% señaló que, por medio de la revisión de documentos y manuales, un 13% indicó mediante la socialización con otros compañeros, otro 13% manifestó por medio de exposiciones orales y el 9% restante, por medio de entrenamiento.

De los resultados se obtuvo a un gran número de personas señalar que el conocimiento adquirido en el trabajo es por medio de las experiencias compartidas. Otro aspecto clave para adquirir conocimiento en el trabajo es la actitud proactiva hacia el aprendizaje. Los empleados deben buscar activamente oportunidades para expandir sus habilidades y comprensión, ya sea a través de la búsqueda de nuevos desafíos, la participación en proyectos innovadores o la colaboración en equipos multidisciplinarios. La curiosidad intelectual y la motivación intrínseca son motores poderosos del desarrollo profesional.

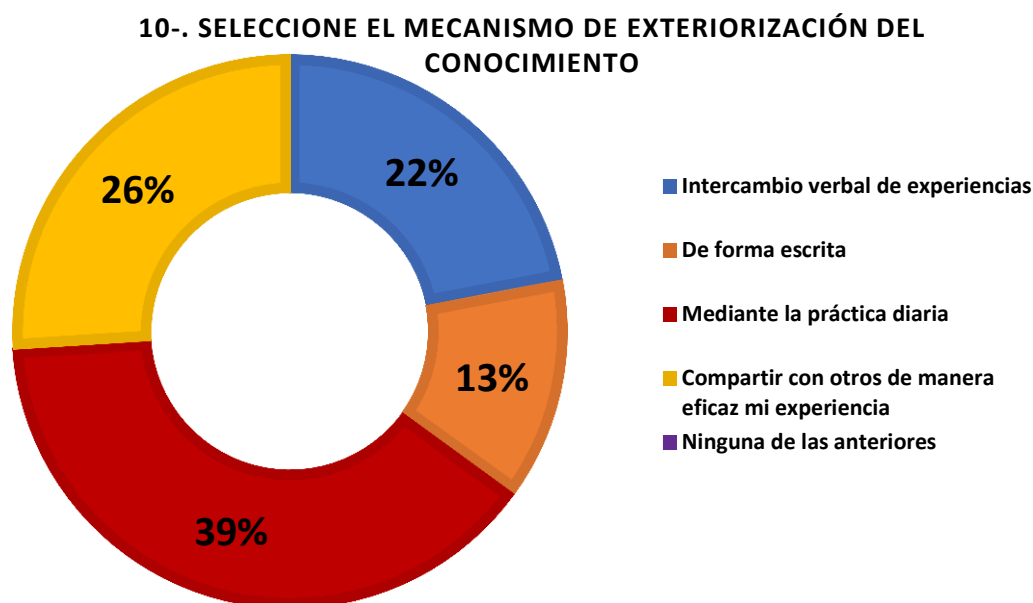
La adquisición de conocimiento en el trabajo es un proceso continuo y multifacético que se nutre tanto de la experiencia práctica como de la educación formal y la capacitación. En el entorno laboral, el conocimiento se adquiere a través de la realización de tareas específicas, la resolución de problemas y la interacción con colegas y mentores. La educación formal, como cursos y talleres, proporciona una base teórica, mientras que la capacitación en el trabajo ofrece una oportunidad para aplicar y profundizar ese conocimiento en situaciones reales.

A continuación, se presenta el cuadro 14 y Gráfico 10 que muestra los resultados de la Variable Gestión del conocimiento y el indicador exteriorización del conocimiento.

Cuadro 14. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la exteriorización de conocimientos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

10-. SELECCIONE EL MECANISMO DE EXTERIORIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO	fa	%
Intercambio verbal de experiencias	5	22%
De forma escrita	3	13%
Mediante la práctica diaria	9	39%
Compartir con otros de manera eficaz mi experiencia	6	26%
Ninguna de las anteriores	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)



Fuente: Derivado del cuadro 14

Gráfico 10. Distribución de frecuencias porcentual de la exteriorización de conocimientos respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

El gráfico y cuadro presentados, se muestra al 39% de los encuestados señalar que el mecanismo de exteriorización del conocimiento es mediante la

práctica diaria, mientras que el 26% indicó compartir con otros de manera eficaz mi experiencia, un grupo conformado por un 22% expresaron intercambio verbal de experiencias y el 13% restante de forma escrita.

Analizando los resultados expresados anteriormente, se conoció que el mecanismo de exteriorización del conocimiento que aplica el personal es mediante la práctica diaria. Y para que esta sea efectiva, debe ser apoyada por una cultura organizacional que promueva la apertura y el intercambio de ideas. Las herramientas tecnológicas juegan un papel crucial, proporcionando plataformas como bases de datos y redes sociales corporativas que permiten a los empleados registrar y acceder al conocimiento.

La exteriorización del conocimiento es un proceso esencial en la gestión del conocimiento, que permite transformar el conocimiento tácito, aquel que reside en la mente de las personas, en conocimiento explícito, que puede ser comunicado y compartido. Este mecanismo es vital para la captura de experiencias personales, habilidades intuitivas y conocimientos especializados que de otro modo podrían perderse. La exteriorización se facilita a través de prácticas como la documentación detallada de procesos, la narración de historias que capturan lecciones aprendidas, y la mentoría, donde el conocimiento se transmite de manera estructurada y reflexiva.

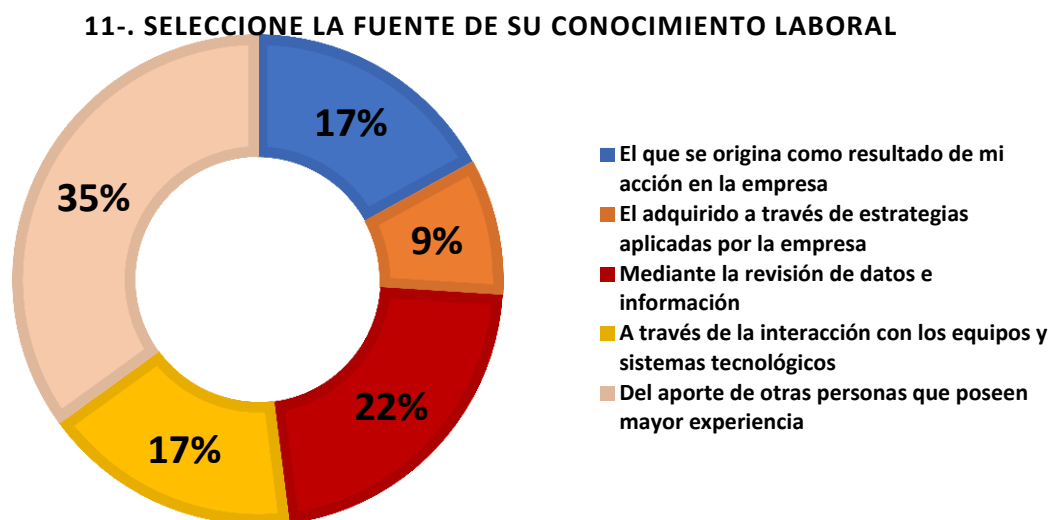
Además, los talleres y las sesiones de brainstorming son espacios donde el conocimiento tácito puede ser articulado y convertido en procedimientos, políticas o innovaciones que benefician a toda la organización. La exteriorización del conocimiento no solo mejora la eficiencia y la colaboración, sino que también contribuye al crecimiento sostenible y a la ventaja competitiva de la empresa. A continuación, se presenta el cuadro 15

y Gráfico 11 con los resultados de la Variable Gestión del conocimiento y las fuentes de conocimientos:

Cuadro 15. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la fuente de conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

11-. SELECCIONE LA FUENTE DE SU CONOCIMIENTO LABORAL	fa	%
El que se origina como resultado de mi acción en la empresa	4	17%
El adquirido a través de estrategias aplicadas por la empresa	2	9%
Mediante la revisión de datos e información	5	22%
A través de la interacción con los equipos y sistemas tecnológicos	4	17%
Del aporte de otras personas que poseen mayor experiencia	8	35%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)



Fuente: Derivado del cuadro 15

Gráfico 11. Distribución de frecuencias porcentual de la fuente de conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

Siguiendo los resultados mostrados, el 35% de los empleados indicaron que la fuente de sus conocimientos laboral proviene del aporte de otras personas que poseen mayor experiencia. Por otro lado, un 22% señaló mediante la revisión de datos e información, un 17% manifestó el que se origina como resultado de mi acción en la empresa, otro 17% manifestó a través de la interacción con los equipos y sistemas tecnológicos, y el 9% restante, mencionó que el conocimiento laboral es el adquirido a través de estrategias aplicadas por la empresa.

De lo mostrado en el gráfico anterior, se evidenció que la fuente del conocimiento laboral del personal proviene del aporte de otras personas con mayor experiencia, lo cual es aceptable ya que pueden recibir ayuda al surgir dudas e incertidumbre ante el desarrollo de un proceso, sin embargo, la gerencia debe proporcionarles una capacitación, estos deben generar su propia fuente de conocimiento, por ello, la combinación efectiva de estas fuentes internas de conocimiento laboral es esencial para mantener una ventaja competitiva y promover la innovación continua.

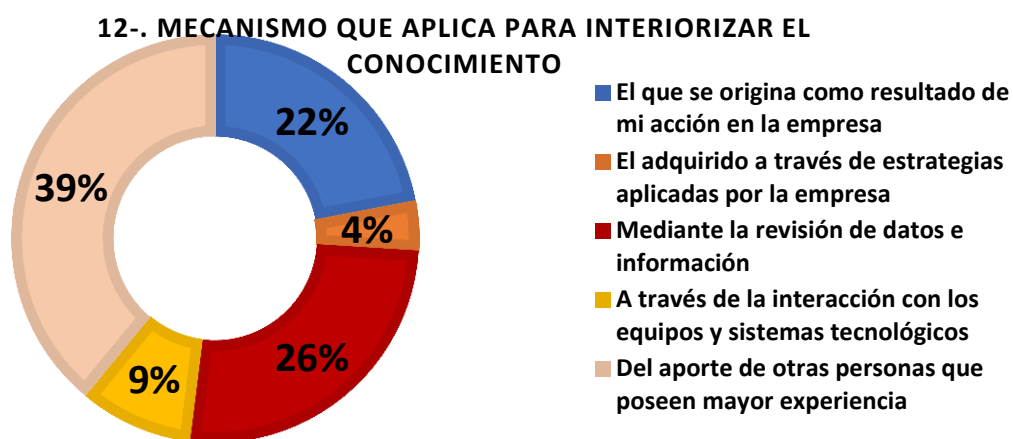
Las fuentes de conocimiento laboral son diversas y fundamentales para el crecimiento y la eficiencia de cualquier organización. Una de las principales fuentes es el conocimiento tácito de los empleados, que incluye habilidades, experiencias y entendimientos adquiridos a lo largo de su carrera. Este conocimiento es invaluable, ya que a menudo incluye una comprensión profunda de los procesos internos, la cultura de la empresa y las dinámicas de mercado. Otra fuente importante es el conocimiento explícito, que se encuentra en documentos, manuales, bases de datos y políticas de la empresa. Este conocimiento es accesible para todos y puede ser fácilmente compartido y enseñado a nuevos miembros del equipo.

A continuación, se presenta el cuadro 16 y Gráfico 12 que muestra los resultados de la Variable Gestión del conocimiento y los mecanismos que aplica para interiorizar el conocimiento:

Cuadro 16. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de interiorización del conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

12-. MECANISMO QUE APLICA PARA INTERIORIZAR EL CONOCIMIENTO	fa	%
El que se origina como resultado de mi acción en la empresa	5	22%
El adquirido a través de estrategias aplicadas por la empresa	1	4%
Mediante la revisión de datos e información	6	26%
A través de la interacción con los equipos y sistemas tecnológicos	2	9%
Del aporte de otras personas que poseen mayor experiencia	9	39%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)



Fuente: Derivado del cuadro 16

Gráfico 12. Distribución de frecuencias porcentual de interiorización del conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

De los datos obtenidos, se pudo apreciar al 39% de la población estudiada señala que el mecanismo que aplica para interiorizar el conocimiento es del aporte de otras personas que poseen mayor experiencia, por su parte, un 26% indicó mediante la revisión de datos e información, un 22% expreso el que se origina como resultado de mi acción en la empresa, un 9% señaló a través de la interacción con los equipos y sistemas tecnológicos, y el 4% restante, expreso que es el adquirido a través de estrategias aplicadas por la empresa.

Siguiendo los resultados expresados anteriormente, se encontró con un personal que interioriza el conocimiento mediante el aporte de otras personas que poseen mayor experiencia, lo cual puede ser un mecanismo adecuado, sin embargo, no es el correcto, ya que el conocimiento debe provenir la experiencia propia y no de otros, ya que la visión o perspectiva no es la misma. Además, la implementación de sistemas de gestión del conocimiento que documenten procesos y procedimientos ayuda a los empleados a acceder y aplicar el conocimiento de manera más eficiente.

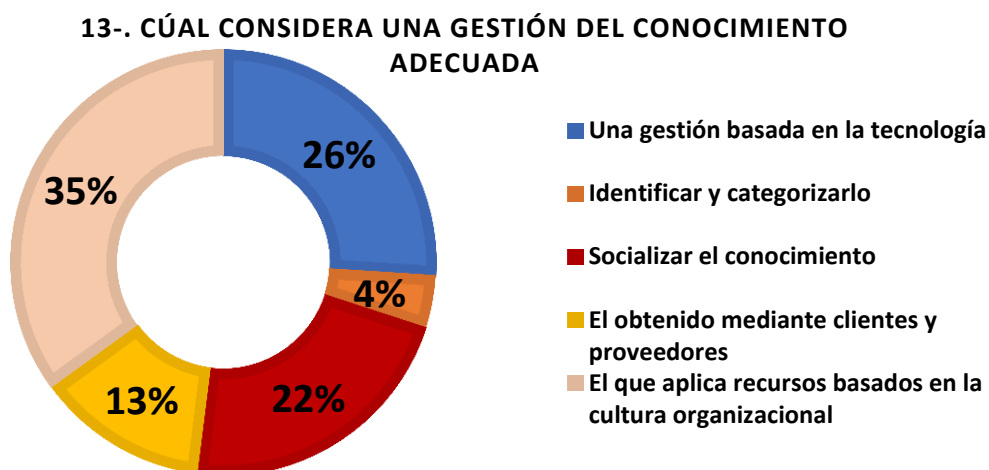
Para interiorizar el conocimiento dentro de una organización, es crucial implementar mecanismos que faciliten la transformación del conocimiento tácito en explícito y su integración en las prácticas diarias. Uno de estos mecanismos es el aprendizaje experiencial, que permite a los empleados aprender haciendo y reflexionando sobre sus experiencias. Esto se complementa con la mentoría y el coaching, donde los empleados más experimentados guían a otros a través de la observación y la práctica directa, facilitando así la transferencia de conocimientos valiosos y habilidades especializadas.

A continuación, se presenta el cuadro 17 y Gráfico 13 que muestra los resultados de la Variable Gestión del conocimiento y el indicador que mide la gestión del conocimiento adecuada:

Cuadro 17. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de gestión del conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

13-. CÚAL CONSIDERA UNA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ADECUADA	fa	%
Una gestión basada en la tecnología	6	26%
Identificar y categorizarlo	1	4%
Socializar el conocimiento	5	22%
El obtenido mediante clientes y proveedores	3	13%
El que aplica recursos basados en la cultura organizacional	8	35%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)



Fuente: Derivado del cuadro 17

Gráfico 13. Distribución de frecuencias porcentual de gestión del conocimiento respecto a la Gestión de Talento Humano del personal de la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

De los resultados mostrados anteriormente, se evidenció a un 35% expresar que una gestión del conocimiento adecuada es el que aplica recursos basados en la cultura organizacional, un 26% señaló una gestión basada en la tecnología, otro grupo conformado por el 22% de ellos indicó que la gestión de conocimiento adecuada es socializar el conocimiento, un 13% el obtenido mediante clientes y proveedores y el 4% restante es identificarlo y categorizarlo.

Apreciando los resultados, se pudo observar un personal que aseguró que aplicar recursos basados en la cultura organizacional es considerada como una gestión del conocimiento adecuada. Además de esto, debe existir un compromiso con la formación y el desarrollo profesional de los empleados, asegurando que las competencias se mantengan actualizadas y relevantes para los desafíos del mercado. La gestión del conocimiento en RRHH también debe incluir la evaluación y el seguimiento del impacto de las iniciativas de conocimiento en el rendimiento organizacional, así como la protección y seguridad de la información.

Una gestión del conocimiento adecuada debe centrarse en identificar, capturar y compartir el conocimiento crítico que impulsa la organización. Esto implica crear una cultura corporativa que valore y promueva el intercambio de información y experiencias, así como implementar sistemas tecnológicos que faciliten este proceso. Es fundamental que la gestión del conocimiento esté integrada en todos los niveles de la organización y que se promueva el aprendizaje continuo, la innovación y la mejora de procesos.

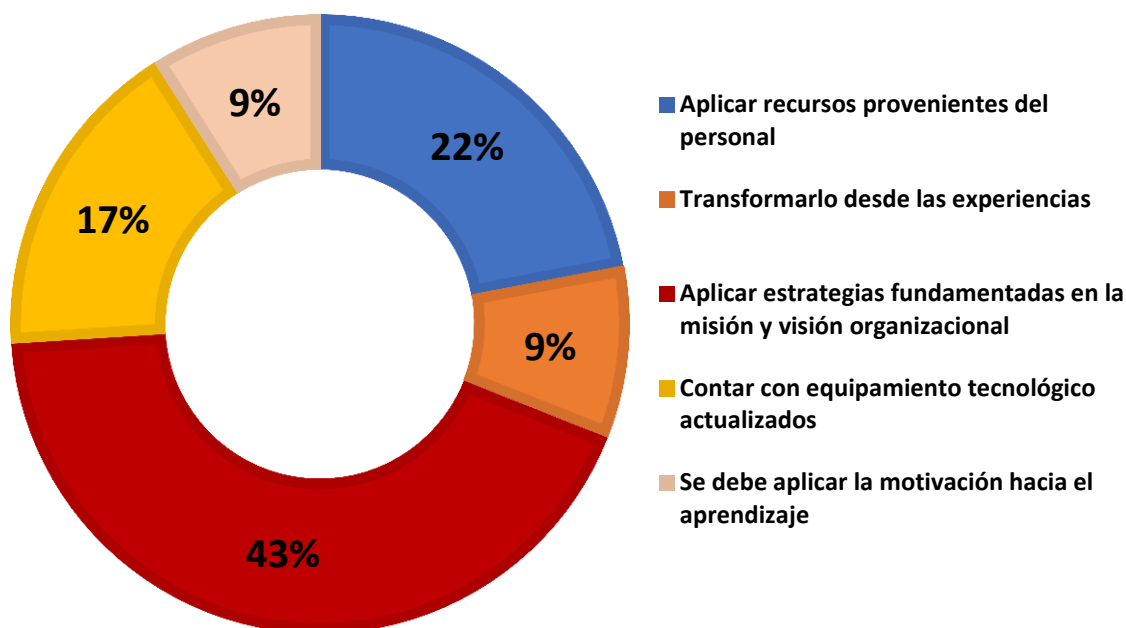
A continuación, se presenta el cuadro 18 y Gráfico 14 que muestra los resultados de la Variable Gestión del conocimiento y la Ventaja competitiva:

Cuadro 18. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual de la opinión del personal para obtener ventajas competitivas de la Gestión Tecnológica del Conocimiento en la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

14-. PARA OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICA DEBE:	fa	%
Aplicar recursos provenientes del personal	5	22%
Transformarlo desde las experiencias	2	9%
Aplicar estrategias fundamentadas en la misión y visión organizacional	10	43%
Contar con equipamiento tecnológico actualizados	4	17%
Se debe aplicar la motivación hacia el aprendizaje	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Autor. (2024)

14-. PARA OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICA DEBE:



Fuente: Derivado del cuadro 18

Gráfico 14. Distribución de frecuencias porcentual de la opinión del personal para obtener ventajas competitivas de la Gestión Tecnológica del Conocimiento en la GRRHH, PDVSA Distrito Furrial

Con la aplicación de la encuesta, los resultados demuestran al 43% de la población objeto de estudio expresar que para obtener ventajas competitivas la gestión del conocimiento tecnológica debe aplicar estrategias fundamentadas en la misión y visión organizacional, un 22% señaló que aplicar recursos provenientes del personal, un 17% manifestó contar con equipamiento tecnológico actualizados, un 9% dijo que transformando desde las experiencias y otro grupo de 9% que se debe aplicar la motivación hacia el aprendizaje.

De los resultados expresados, se puede decir que a pesar de que el personal esté en lo correcto, dentro de la gerencia la gestión del conocimiento no aplica para obtener ventajas competitivas debido a que no existe motivación que impulse el aprendizaje continuo, así como también contar con equipamiento tecnológico que permita superar la experiencia dentro de la gerencia, los cuales son claves para que empiece haber una mejora en la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. También, para obtener ventaja competitiva, la GC tecnológica debe facilitar la adaptación a nuevas tecnologías y procesos, promoviendo la colaboración y ayudando a medir el impacto del conocimiento en el rendimiento organizacional. Todo esto contribuye a una ventaja competitiva sostenible.

La gestión del conocimiento tecnológica es crucial para obtener una ventaja competitiva, es importante que esté alineada con la estrategia de la empresa, utilizando plataformas avanzadas que faciliten la captura y compartición del conocimiento. Es esencial fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo, ofrecer formación relevante y utilizar análisis de datos para tomar decisiones informadas. La seguridad de la información y una comunicación efectiva son fundamentales para proteger y maximizar el conocimiento corporativo.

4.1.2.2 Análisis Externo

Análisis PESTEL para la Gerencia de RRHH de PDVSA Distrito Furrial

El análisis PESTEL proporciona una visión general de cómo los factores externos pueden influir en la gestión del conocimiento dentro de la gerencia de RRHH de PDVSA Distrito Furrial. Es importante que la gerencia esté preparada para adaptarse a estos factores y aprovechar las oportunidades que presentan, así como mitigar los riesgos potenciales. A continuación, se describe lo positivo y lo negativo de cada factor del entorno:

- **Político**

Positivo: Estabilidad política puede facilitar la implementación de políticas de RRHH alineadas con regulaciones gubernamentales.

Negativo: Cambios políticos abruptos pueden llevar a incertidumbre en la gestión de conocimiento y en las políticas de RRHH.

- **Económico**

Positivo: Un entorno económico favorable puede aumentar la inversión en programas de desarrollo y capacitación.

Negativo: Recesión económica podría limitar los recursos disponibles para la gestión del conocimiento.

- **Social**

Positivo: Tendencias sociales hacia la educación continua pueden motivar a los empleados a buscar activamente el desarrollo de sus habilidades.

Negativo: Cambios demográficos podrían resultar en una brecha de conocimiento si no se gestionan adecuadamente.

- **Tecnológico**

Positivo: Avances tecnológicos pueden mejorar la accesibilidad y la eficiencia de los sistemas de gestión del conocimiento.

Negativo: La rápida obsolescencia tecnológica puede hacer que los sistemas de conocimiento actuales queden desactualizados rápidamente.

- **Ecológico**

Positivo: Una creciente conciencia ecológica puede impulsar prácticas de RRHH más sostenibles y conocimiento sobre sostenibilidad.

Negativo: Desastres naturales o crisis ecológicas pueden interrumpir las operaciones y la transferencia de conocimiento.

- **Legal**

Positivo: Un marco legal claro puede apoyar la protección de la propiedad intelectual y la seguridad de la información.

Negativo: Legislación restrictiva podría limitar la capacidad de compartir y distribuir conocimiento.

4.1.3 Identificación de los Focos Problemáticos

Los focos problemáticos son aquellos factores tanto internos como externos identificados que afectan la gestión del conocimiento dentro de la gerencia, estos factores parten del previo análisis situacional de la gerencia de recursos humanos, que para conocer la situación interna la autora se apoyó de las técnicas instrumentos de recolección de datos, desde la observación directa, la entrevista semiestructurada y la encuesta aplicada a las personas que hacen vida en cada espacio de la gerencia ya estudiada, así mismo, se evaluó la parte externa identificando así aquellas amenazas que perjudiquen el correcto desarrollo de una gestión de conocimiento.

Los focos problemáticos que se muestran a continuación, vienen acompañados con sus respectivas causas, que son aquellos factores o eventos que provocan que algo suceda y consecuencias, las cuales son los resultados o efectos que se derivan de una causa, por tanto, los focos problemáticos identificados son los siguientes que se muestran el siguiente cuadro:

Cuadro 19. Identificación de Focos Problemáticos

N.º	FOCOS PROBLEMATICOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
1	Resistencia al cambio	*. Falta de comunicación efectiva *. Percepción de riesgo personal.	*. Retraso en la adopción de nuevas prácticas *. Disminución de la competitividad *. Insatisfacción laboral.
2	Implementación inadecuada de los sistemas de captura y compartimiento de información	*. Falta de planificación, recursos insuficientes. *. Capacitación deficiente.	*. Errores en la gestión de datos, *. Pérdida de información valiosa *. Decisiones mal informadas
3	No se han podido implementar herramientas tecnológicas avanzadas	*. Restricciones presupuestarias. *. Falta de visión estratégica.	*. Ineficiencia operativa *. Incapacidad para procesar grandes volúmenes de datos *. Rezago tecnológico.
4	No fomentan una cultura que valore el conocimiento y aprendizaje continuo	*. Liderazgo conservador. *. Falta de incentivos para el aprendizaje.	*. Falta de innovación *. Desmotivación del personal *. Pérdida de talento.
5	Los programas de formación y desarrollo de la empresa son limitados	*. Presupuesto restringido *. Falta de reconocimiento de su importancia.	*. Desarrollo profesional insuficiente. *. Brechas de habilidades. *. Menor productividad.
6	La revisión de puesto se realiza con poca regularidad	*. Falta de políticas de recursos humanos *. Supervisión inadecuada.	*. Desalineación de roles *. Desaprovechamiento de habilidades *. Frustración laboral
7	No se les realizan orientaciones a nuevos ingresos	*. Procesos de incorporación deficientes *. Falta de recursos.	*. Tiempo de adaptación más largo *. Errores iniciales frecuentes *. Baja moral.
8	No se lleva control para verificar los procesos	*. Supervisión insuficiente *. Sistemas de seguimiento ineficaces.	Inconsistencias operativas, riesgos de calidad, pérdida de clientes.
9	Casi nunca reciben programas de capacitación laboral	*. Falta de inversión en el desarrollo del personal *. Visión a corto plazo.	*. Errores operativos *. Menor adaptabilidad *. Estancamiento profesional.

Cont. Cuadro 19

N.º	FOCOS PROBLEMATICOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
10	Las competencias laborales casi nunca están centradas en el saber	*. Evaluaciones de desempeño inadecuadas *. Falta de alineación con objetivos empresariales.	*. Desempeño subóptimo *. Desmotivación *. Conflictos internos.
11	Procesos para auditar desactualizados	*. Falta de actualización continua *. Resistencia a la adopción de nuevas metodologías.	*. Incumplimiento de normativas *. Sanciones *. Reputación dañada.
12	Mecanismo de exteriorización del conocimiento a través de la práctica diaria	*. Falta de plataformas colaborativas *. Cultura organizacional cerrada.	*. Conocimiento tácito no compartido *. Pérdida de eficiencia.
13	Personal adquiere conocimiento compartiendo experiencia	*. Dependencia de la transferencia informal de conocimiento.	*. Variabilidad en la calidad del conocimiento *. Dependencia de individuos clave.
14	Fuente de conocimiento laboral e Interiorización del conocimiento a través del aporte de personas que poseen mayor experiencia	*. Falta de documentación formal *. Ausencia de mentorías estructuradas.	*. Dificultad en la transmisión de conocimiento *. Brechas generacionales.
15	Cambios abruptos pueden producir incertidumbre en la GC	*. Cambios en la dirección empresarial *. Reestructuraciones.	*. Desorientación estratégica *. Pérdida de conocimiento crítico.
16	Recesión económica podría limitar recursos para GC	*. Condiciones macroeconómicas adversas.	*. Recortes en inversión en GC *. Deterioro en la gestión del conocimiento.
17	Cambios demográficos podrían resultar en una brecha de conocimiento	*. Jubilación de personal experimentado *. Cambios en la fuerza laboral.	*. Pérdida de experiencia *. Dificultad en la transferencia de conocimiento.
18	Rápida obsolescencia tecnológica	*. Innovación tecnológica acelerada *. Ciclos de vida de productos más cortos.	*. Necesidad de actualización constante *. Riesgo de quedarse atrás en la competencia.

Fuente: Autora (2024)

4.1.4 Interconexión de los focos Problemáticos

Después de haber identificado los focos problemáticos, se procedió a realizar su interconexión. La interconexión de los focos problemáticos consiste en determinar la relación que guardan unos con otros, es decir, puede entenderse como un sistema en el que cada problema afecta y es afectado por otros. La interconexión se realiza mediante flechas entrantes y salientes. Estas flechas serán contadas y a través de ellas se identificará el foco o el problema central que afecta la gestión del conocimiento en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Distrito Furrial.

A continuación, se muestra la Figura 11, página 129, la cual representa la interconexión de los focos problemáticos:

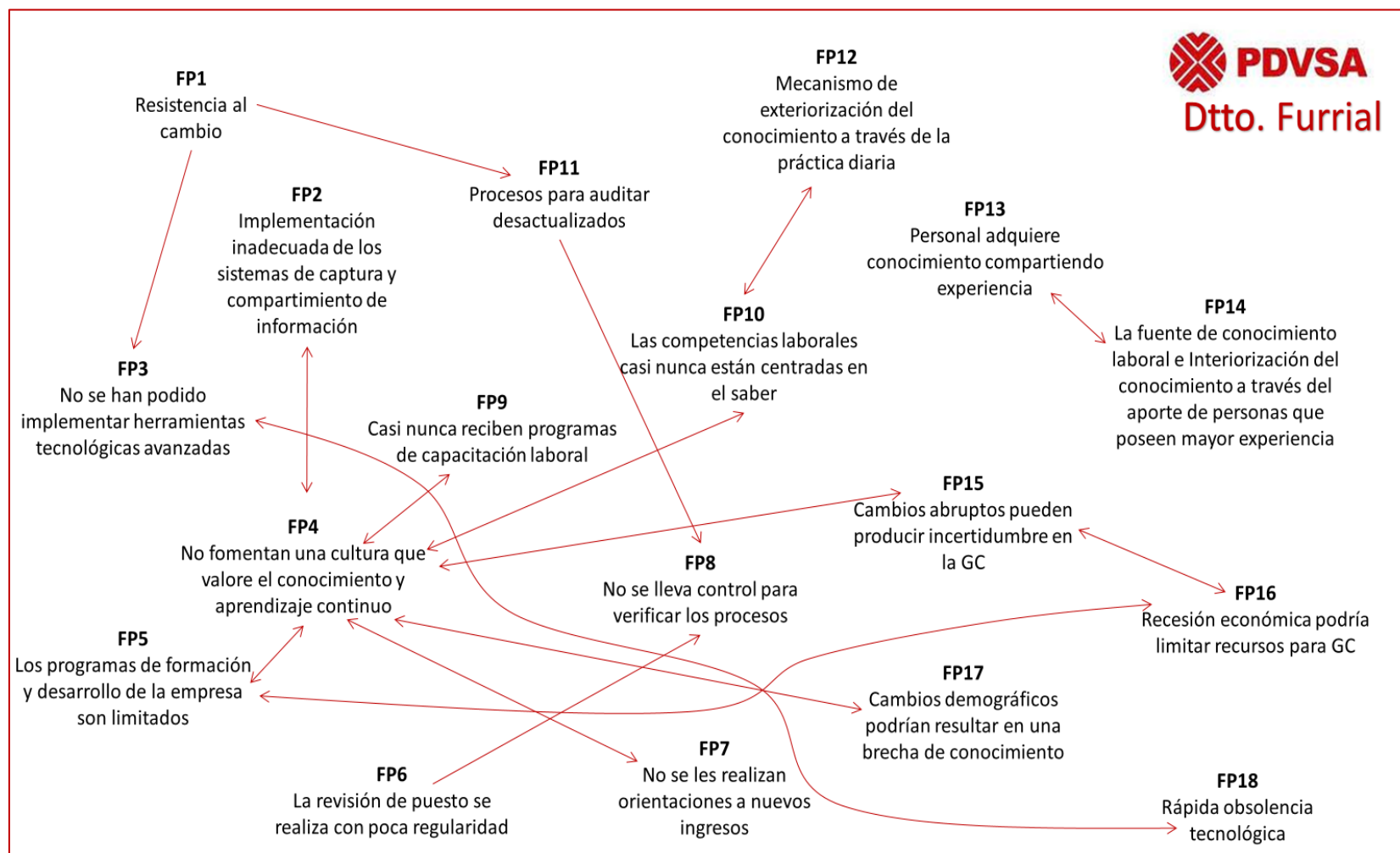


Figura 11. Interconexión de los focos problemáticos

Luego de describir el diagrama de interconexión de los focos problemáticos que muestran la interacción entre estos, representando la interacción entre ellos, tomando en cuenta que no todos poseen la misma medida y magnitud, se presenta a continuación en el cuadro 20 la cantidad de flechas entrantes y salientes para cada foco problemático, lo que permite saber cuáles de ellos son los más influyentes de acuerdo a los resultados, se mostrará el número de flechas entrantes y salientes de cada nodo.

Cuadro 20. Análisis de interconexión de focos problemáticos

Foco Problemático (FP)	Flechas Entrantes	Flechas Salientes
1	2	2
2	1	1
3	2	2
4	7	7
5	1	1
6	0	1
7	1	1
8	2	0
9	1	1
10	2	2
11	1	2
12	1	1
13	1	1
14	1	1
15	2	2
16	2	2
17	1	1
18	1	1

Fuente: Autora (2024)

En el cuadro anterior se pudo apreciar que el problema principal que presenta la gerencia de recursos humanos es que no se fomenta una cultura que valore el conocimiento y el aprendizaje continuo, esto trae consecuencias falta de innovación, desmotivación del personal y pérdida de

talento, lo cual afecta rigurosamente la gestión del conocimiento y la calidad de los procesos dentro de la gerencia ya estudiada.

4.1.5 Elaboración de matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFI y EFE)

Las matrices EFE y EFI son herramientas estratégicas esenciales en el análisis de negocios y la planificación estratégica. La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) se utiliza para evaluar las oportunidades y amenazas que una empresa enfrenta en su entorno externo. Permite a los gerentes y estrategas ponderar la importancia de estas influencias externas y evaluar cómo la empresa está respondiendo actualmente a ellas. Por otro lado, la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) se centra en las fortalezas y debilidades dentro de la organización. Ayuda a identificar las áreas clave donde la empresa puede aprovechar sus capacidades internas o necesita mejorar para ser más competitiva.

La importancia de estas matrices radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y estructurada de los factores críticos que afectan el desempeño de una empresa. Al utilizar la matriz EFE, las empresas pueden desarrollar estrategias que capitalicen las oportunidades del mercado y mitiguen los riesgos potenciales. Mientras tanto, la matriz EFI es crucial para mejorar las operaciones internas, asignar recursos de manera eficiente y fortalecer las competencias centrales. Juntas, estas matrices ofrecen un marco integral para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que la empresa se mantenga alineada con su entorno y sus propios objetivos a largo plazo. Para llevar a cabo el desarrollo de estas matrices, es necesario seguir los siguientes parámetros:

1. Enlistar tanto factores internos como externos, es decir, para los factores internos fortalezas y debilidades, y para los factores externos oportunidades y amenazas.
2. Luego, se procede a asignarle un peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el entorno empresarial. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe arrojar 1.0.
3. Seguidamente, se asigna una calificación de 1 a 4, para cada uno de los factores internos y externos identificados; 4 es una fortaleza u oportunidad superior, 3 es una fortaleza u oportunidad superior a la media, 2 una debilidad o amenaza media y 1 una debilidad o amenaza mala.
4. Se procede a multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Finalmente, se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades claves incluidas en cada matriz, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas, o a las fortalezas y debilidades.

A continuación, se muestra el cuadro 21, página 133, representado por la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Cuadro 21. Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Uso eficiente del talento y habilidades	0.04	3	0.12
F2. Retención de empleados con experiencia y conocimientos	0.03	4	0.12
F3. Implementación de programas de formación y desarrollo	0.03	3	0.09
F4. Personal al día con últimas tecnologías y prácticas.	0.05	4	0.20
F5. Evolución significativa de GC	0.04	3	0.12
F6. Implementación de programas de mentoría y comunidades de práctica	0.04	3	0.12
F7. Aplicación de estrategias fundamentadas en la misión y visión organizacional	0.05	4	0.20
F8. Aplicación de recursos basados en la cultura organizacional	0.03	3	0.09
F9. Condiciones físicos- ambientes y psicosociales favorables	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
D1. Resistencia al cambio	0.04	1	0.04
D2. Implementación inadecuada de los sistemas de captura y compartimiento de información	0.05	2	0.10
D3. No se han podido implementar herramientas tecnológicas avanzadas	0.04	2	0.08
D4. No fomentan una cultura que valore el conocimiento y aprendizaje continuo	0.06	2	0.12
D5. Los programas de formación y desarrollo de la empresa son limitados	0.05	1	0.05
D6. La revisión de puesto se realiza con poca regularidad	0.03	1	0.03
D7. No se les realizan orientaciones a nuevos ingresos	0.04	1	0.04
D8. No se lleva control para verificar los procesos	0.05	2	0.10
D9. Casi nunca reciben programas de capacitación laboral	0.05	1	0.05
D10. Las competencias laborales casi nunca están centradas en el saber	0.04	1	0.04
D11. Los procesos para auditar desactualizados	0.05	2	0.10
D12. Mecanismo de exteriorización del conocimiento a través de la práctica diaria	0.04	1	0.04
D13. Personal adquiere conocimiento compartiendo experiencia	0.04	1	0.12
D14. La fuente de conocimiento laboral e Interiorización del conocimiento a través del aporte de personas que poseen mayor experiencia	0.06	2	0.12
TOTAL	1	-	2,29

De acuerdo a la evaluación de los factores internos, se evidenció un valor ponderado de **2,29**, lo cual resaltó que la gerencia se encuentra por debajo de la media, es decir, 2,5. Este valor ponderado representa que las

debilidades están generando un gran impacto en la gestión del conocimiento, esto no permite que la gerencia innove y se mantenga actualizado ante las realidades, es necesario que esta tome medidas o acciones para contrarrestar una a una de las debilidades detectadas.

A continuación, se presenta el cuadro 22, el cual muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE):

Cuadro 22. Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Facilidad de implementar políticas alineadas con regulaciones gubernamentales	0.09	3	0.27
O2. Entorno económico favorable para aumentar inversión en programas de desarrollo y capacitación	0.10	3	0.30
O3. Tendencias sociales hacia la educación continua	0.11	4	0.44
O4. Avances tecnológicos pueden mejorar accesibilidad y eficiencia en GC	0.09	4	0.36
O5. Conciencia ecológica puede impulsar prácticas en RRHH	0.12	4	0.48
O6. Apoyo a la protección de la propiedad intelectual y la seguridad de la información	0.11 ⁰	3	0.33
AMENAZAS			
A1. Cambios abruptos pueden producir incertidumbre en la GC	0.09	2	0.18
A2. Recesión económica podría limitar recursos para GC	0.08	2	0.16
A3. Cambios demográficos podrían resultar en una brecha de conocimiento	0.09	1	0.09
A4. Rápida obsolescencia tecnológica	0.12	2	0.24
TOTAL	1	-	2,85

Fuente: Autora (2024)

Conforme a los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores externos, se tuvo un valor ponderado de **2,85**, lo que indica que está en el valor promedio. De esto se puede deducir que la gerencia se encuentra aprovechando cada una de las oportunidades que le ofrece el entorno, desde lo político a lo social, desde lo tecnológico a lo ecológico, por lo que es necesario seguir aprovechándolas para disminuir las amenazas que puedan afectar innovación tecnológica ante la gestión del conocimiento.

4.1.6 Análisis FODA

La Matriz FODA es un instrumento analítico que facilita la creación de estrategias basándose en el análisis de los elementos EFE y EFI. Esta herramienta destaca la importancia de alinear los aspectos internos y externos para formular diversas tácticas alternativas. Mediante la aplicación de la Matriz FODA, se han desarrollado estrategias alternativas viables clasificadas como FO, DO, DA y FA, las cuales se proponen para su implementación en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Distrito Furrial. Esta matriz se clasifica de la siguiente manera:

La estrategia **FO** busca que la empresa explote sus fortalezas internas al máximo para capitalizar las oportunidades que surjan en el mercado, con el objetivo de fortalecer su posición comercial. La estrategia **DO** se enfoca en superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas, con el fin de obtener beneficios de estas últimas, es necesario atenuar las debilidades que puedan comprometer a la empresa.

En cuanto a la estrategia **FA**, esta es similar a la FO en que la empresa debe desplegar sus mayores fortalezas para contrarrestar las amenazas externas que puedan afectarla. Estas tácticas buscan utilizar las fortalezas

corporativas para prevenir o minimizar el impacto de las amenazas del entorno. La estrategia **DA** tiene como objetivo reducir las debilidades internas y esquivar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición muy delicada.

A continuación, se presenta la matriz FODA, cuadro 23, página 137 y 138, con los factores internos y externos identificados en la gerencia y sus respectivas estrategias:

Cuadro 23. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS F1. Uso eficiente del talento y habilidades F2. Retención de empleados con experiencia y conocimientos F3. Implementación de programas de formación y desarrollo F4. Personal al día con últimas tecnologías y prácticas. F5. Evolución significativa de GC F6. Implementación de programas de mentoría y comunidades de práctica F7. Aplicación de estrategias fundamentadas en la misión y visión organizacional F8. Aplicación de recursos basados en la cultura organizacional F9. Condiciones físicos- ambientes y psicosociales favorables	DEBILIDADES D1. Resistencia al cambio D2. Implementación inadecuada de los sistemas de captura y compartimiento de información D3. No se han podido implementar herramientas tecnológicas avanzadas D4. No fomentan una cultura que valore el conocimiento y aprendizaje continuo D5. Los programas de formación y desarrollo de la empresa son limitados D6. La revisión de puesto se realiza con poca regularidad D7. No se les realizan orientaciones a nuevos ingresos D8. No se lleva control para verificar los procesos D9. Casi nunca reciben programas de capacitación laboral D10. Las competencias laborales casi nunca están centradas en el saber D11. Los procesos para auditar desactualizados D12. Mecanismo de exteriorización del conocimiento a través de la práctica diaria D13. Personal adquiere conocimiento compartiendo experiencia D14. La fuente de conocimiento laboral e Interiorización del conocimiento a través del aporte de personas que poseen mayor experiencia
	OPORTUNIDADES O1. Facilidad de implementar políticas alineadas con regulaciones gubernamentales O2. Entorno económico favorable para aumentar inversión en programas de desarrollo y capacitación O3. Tendencias sociales hacia la educación continua O4. Avances tecnológicos pueden mejorar accesibilidad y eficiencia en GC O5. Conciencia ecológica puede impulsar prácticas en RRHH O6. Apoyo a la protección de la propiedad intelectual y la seguridad de la información	ESTRATEGIAS FO F3O3: Crear alianzas con instituciones educativas para ofrecer cursos de actualización y certificaciones que estén alineados con las tendencias de aprendizaje continuo F5O6: Establecer un sistema robusto de GC que proteja la propiedad intelectual y promueva la innovación dentro de la empresa. F4O4: Implementar las últimas herramientas y plataformas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la gestión del conocimiento y mantener al personal a la vanguardia.

Cont. Cuadro 23.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1. Uso eficiente del talento y habilidades F2. Retención de empleados con experiencia y conocimientos F3. Implementación de programas de formación y desarrollo F4. Personal al día con últimas tecnologías y prácticas. F5. Evolución significativa de GC F6. Implementación de programas de mentoría y comunidades de práctica F7. Aplicación de estrategias fundamentadas en la misión y visión organizacional F8. Aplicación de recursos basados en la cultura organizacional F9. Condiciones físicos- ambientes y psicosociales favorables		D1. Resistencia al cambio D2. Implementación inadecuada de los sistemas de captura y compartimiento de información D3. No se han podido implementar herramientas tecnológicas avanzadas D4. No fomentan una cultura que valore el conocimiento y aprendizaje continuo D5. Los programas de formación y desarrollo de la empresa son limitados D6. La revisión de puesto se realiza con poca regularidad D7. No se les realizan orientaciones a nuevos ingresos D8. No se lleva control para verificar los procesos D9. Casi nunca reciben programas de capacitación laboral D10. Las competencias laborales casi nunca están centradas en el saber D11. Los procesos para auditar desactualizados D12. Mecanismo de exteriorización del conocimiento a través de la práctica diaria D13. Personal adquiere conocimiento compartiendo experiencia D14. La fuente de conocimiento laboral e Interiorización del conocimiento a través del aporte de personas que poseen mayor experiencia	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1. Cambios abruptos pueden producir incertidumbre en la GC A2. Recesión económica podría limitar recursos para GC A3. Cambios demográficos podrían resultar en una brecha de conocimiento A4. Rápida obsolescencia tecnológica	F1A1: Fomentar la adaptabilidad y la formación en habilidades de resolución de problemas para que el personal pueda manejar cambios inesperados y mantener la estabilidad en la gestión del conocimiento. F2A2: Asegurar la lealtad de los empleados valiosos ofreciendo seguridad laboral y beneficios que contrarresten los efectos de una recesión, manteniendo así la inversión en gestión del conocimiento. F7A4: Alinear la adopción de nuevas tecnologías con la misión y visión de la empresa, asegurando que cualquier inversión tecnológica apoye los objetivos a largo plazo.		D2A4: Establecer un equipo de respuesta rápida para actualizar y mejorar los sistemas de información, asegurando que se mantengan al día con las últimas tecnologías D5O3: Aprovechar las tendencias actuales para desarrollar programas de formación más atractivos y accesibles, incluso en tiempos de recursos limitados. D8A2: Implementar controles de procesos más estrictos para evitar desperdicios y reducir costos, lo cual es crucial durante períodos económicos difíciles.	

Fuente: Autora (2024)

4.1.7 Construcción de la Cadena de valor de la Gerencia

La cadena de valor es un modelo conceptualizado por Michael E. Porter que describe la serie de actividades que una empresa realiza para entregar un producto o servicio al mercado. En el contexto de la Gerencia de Recursos Humanos, la cadena de valor se refiere a todas las actividades que contribuyen a la eficacia y eficiencia de la gestión del talento humano. La importancia de la cadena de valor en la Gerencia de Recursos Humanos radica en su capacidad para:

Identificar y Optimizar Procesos: Permite reconocer cada paso en la gestión de recursos humanos, desde el reclutamiento hasta el desarrollo y retención de empleados, y buscar maneras de mejorarlos.

Alinear Estrategias: Asegura que las actividades de recursos humanos estén alineadas con la estrategia general de la empresa, apoyando sus objetivos y metas.

Agregar Valor: Cada actividad debe agregar valor al empleado y a la organización, contribuyendo a la satisfacción, productividad y, en última instancia, al éxito de la empresa.

Crear Ventaja Competitiva: A través de una gestión eficiente de los recursos humanos, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva, como una fuerza laboral altamente calificada y comprometida.

En resumen, la cadena de valor en recursos humanos es crucial porque permite a la gerencia entender cómo cada actividad impacta en el

rendimiento general y cómo puede ser mejorada para agregar más valor a la empresa y sus empleados.

A continuación, se muestra la Figura 12, la cual representa la cadena de valor de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PDVSA Distrito Furrial:



Figura 12. Cadena de valor de la Gerencia de RRHH PDVSA Distrito Furrial

Fuente: Autora (2024)

4.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES REQUERIDOS DENTRO DE LA GERENCIA QUE FORTALEZCA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO COLABORATIVO ORIENTADO HACIA PROCESOS ADMINISTRATIVOS EFICACES

Fase II: Definición de Soluciones Tecnológicas

La segunda fase de la investigación correspondió a la definición de soluciones tecnológicas, donde se le dio respuesta al segundo objetivo específico de la investigación, en el cual la autora se propuso analizar los factores organizacionales requeridos dentro de la gerencia que fortalezca la gestión de conocimiento colaborativo orientado hacia procesos administrativos eficaces. En el presente punto se identificaron las fuentes de conocimiento internas y externas, también se clasificaron las fuentes de conocimiento, por último, se identificaron las barreras de acceso a las fuentes de conocimiento.

4.2.1 Identificación de las fuentes de conocimiento internas y externas

En el contexto de la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial, la identificación de fuentes de conocimiento internas y externas es crucial para la gestión tecnológica del conocimiento de acuerdo al modelo de Paniagua y López, y siguiendo los resultados de los análisis tanto interno como externo realizado en la fase anterior. Se tiene de las fortalezas internas, como el uso eficiente del talento, la retención de empleados con experiencia y la implementación de programas de formación y desarrollo, representan una base sólida de conocimiento tácito y explícito. Estas fortalezas se manifiestan en la capacidad de la organización para cultivar y

aprovechar el conocimiento interno acumulado, lo que se refleja en la evolución significativa de la gestión del conocimiento y la implementación de programas de mentoría.

Por otro lado, las debilidades internas como la resistencia al cambio y la implementación inadecuada de sistemas de información sugieren que hay barreras para la eficiente captura y compartimiento del conocimiento. La falta de herramientas tecnológicas avanzadas y una cultura que no valora el aprendizaje continuo limitan la capacidad de la organización para integrar y actualizar el conocimiento interno. Estas debilidades subrayan la necesidad de mejorar los mecanismos internos para la adquisición y distribución del conocimiento, así como para fomentar una cultura organizacional más dinámica y orientada al aprendizaje.

Las oportunidades externas presentan posibilidades para enriquecer el conocimiento interno. La facilidad de implementar políticas alineadas con regulaciones gubernamentales y un entorno económico favorable pueden proporcionar recursos adicionales y marcos regulatorios que faciliten la inversión en programas de desarrollo y capacitación. Las tendencias sociales hacia la educación continua y los avances tecnológicos ofrecen canales para acceder a conocimientos y prácticas actualizadas, lo que puede mejorar la accesibilidad y eficiencia en la gestión del conocimiento.

Finalmente, las amenazas externas como los cambios abruptos que pueden generar incertidumbre en la gestión del conocimiento y la rápida obsolescencia tecnológica requieren que la organización esté preparada para adaptarse rápidamente. La recesión económica y los cambios demográficos podrían limitar los recursos disponibles y crear brechas de conocimiento. Estas amenazas enfatizan la importancia de desarrollar estrategias

proactivas para proteger y actualizar el conocimiento existente, así como para asegurar la continuidad y la relevancia del conocimiento en un entorno cambiante. En resumen, la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial debe centrarse en fortalecer sus fuentes de conocimiento internas, abordar sus debilidades, aprovechar las oportunidades externas y mitigar las amenazas para mantener una gestión del conocimiento efectiva y actualizada.

A continuación, se muestra el cuadro 24, donde se identificaron las fuentes de conocimiento tácito tanto interno como externo de la gerencia de recursos humanos:

Cuadro 24. Clasificación de las Fuentes de Conocimiento Tácito

CONOCIMIENTO TÁCITO INTERNO	DENOMINACIÓN
<i>Experiencia y habilidades del personal:</i> Conocimientos no documentados que residen en los empleados.	Experiencia
<i>Retención de empleados con experiencia:</i> Sabiduría acumulada y entendimiento profundo de los procesos internos.	Retención de talento humano
<i>Cultura organizacional y valores:</i> Normas no escritas y creencias compartidas que guían el comportamiento	Cultura organizacional
CONOCIMIENTO TÁCITO EXTERNO	DENOMINACIÓN
<i>Tendencias sociales hacia la educación continua:</i> Percepciones y expectativas culturales sobre el aprendizaje y desarrollo profesional.	Educación continua
<i>Conciencia ecológica:</i> Comprensión y actitudes hacia prácticas sostenibles en el ámbito laboral.	Conciencia

Fuente: Autora (2024)

A continuación, se presenta el cuadro 25, el cual muestra la clasificación de la fuente de conocimiento explícito interno y externo de la gerencia de recursos humanos:

Cuadro 25. Clasificación de las Fuentes de Conocimiento Explícito

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO INTERNO	DENOMINACIÓN
Programas de formación y desarrollo: Cursos y materiales de capacitación documentados.	Capacitación
Estrategias y políticas basadas en la misión y visión: Documentos que definen la dirección estratégica de la empresa.	Filosofía organizacional
Procesos y procedimientos de gestión del conocimiento: Sistemas y manuales que describen las prácticas de GC.	Arquitectura de procesos
CONOCIMIENTO EXPLÍCITO EXTERNO	DENOMINACIÓN
Entorno económico y apoyo a la propiedad intelectual: Información sobre el clima económico y legislación de propiedad intelectual.	Economía
Avances tecnológicos: Datos y estadísticas sobre nuevas tecnologías aplicables a la gestión del conocimiento.	Innovación tecnológica

Fuente: Autora (2024)

La gestión del conocimiento en la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial es un proceso dinámico y multifacético que requiere una comprensión profunda de las diversas fuentes de conocimiento disponibles. Estas fuentes se clasificaron en conocimiento tácito y explícito, cada uno con sus propias características y formas de transmisión. El conocimiento tácito, inherente a las habilidades y experiencias de los empleados, es esencial para la toma de decisiones intuitiva y la resolución creativa de problemas. Por otro lado, el conocimiento explícito, documentado en políticas y procedimientos, proporciona una base sólida para la capacitación y el desarrollo estructurado.

4.2.2 Clasificación de las fuentes de conocimiento.

En el entorno actual, donde la adaptabilidad y la innovación son clave para el éxito organizacional, la gerencia de recursos humanos debe aprovechar las fuentes de conocimiento para mantenerse a la vanguardia. Las fortalezas internas como la retención de empleados con experiencia y la implementación de programas de formación son activos valiosos, mientras que las oportunidades externas como las tendencias sociales y los avances tecnológicos ofrecen caminos para el crecimiento y la mejora continua. Al mismo tiempo, es crucial abordar las debilidades internas y prepararse contra las amenazas externas para asegurar una gestión del conocimiento resiliente y efectiva.

Tras identificar y clasificar el conocimiento dentro de la gerencia, es crucial asignarle una categoría que refleje su valor estratégico y el potencial competitivo que puede ofrecer a la empresa. Se pueden distinguir las siguientes categorías de conocimiento:

- a) Conocimiento central:** Este es el conocimiento esencial, el mínimo necesario para entrar en el mercado. Aunque no garantiza una ventaja competitiva sostenible, su ausencia puede debilitar la posición de la empresa y facilitar la entrada de nuevos competidores.
- b) Conocimiento avanzado:** Este conocimiento permite que un departamento, y por ende la organización, compita eficazmente en su sector. Diferencia a la empresa basándose en el conocimiento que sostiene a la industria.
- c) Conocimiento innovativo:** Este es el conocimiento que posibilita al departamento, y a la organización en su conjunto, liderar y marcar la pauta en la industria, creando una diferenciación notable y sostenible.

Este conocimiento puede incluso cambiar las reglas del juego dentro de la industria.

Siguiendo lo antes planteado, a continuación, se muestra el cuadro 26, este estuvo estructurado por el nivel actual de conocimiento, determinado tras un análisis compuesto y la aplicación de diversos métodos de recopilación de datos, como el nivel deseado para el futuro, todo ello dentro de la siguiente estructura de clasificación:

Cuadro 26. Clasificación de las fuentes del conocimiento

Fuentes Internas	Denominación	Nivel de uso actual	Tipo de conocimiento	Nivel futuro
Experiencia y habilidades del personal	Experiencia	Alto	Central	Creación innovadora
Retención de empleados con experiencia	Retención de talento humano	Medio	Central	Relaciones optimas entre personal
Cultura organizacional y valores	Cultura organizacional	Alto	Central	Alcance de objetivos
Tendencias sociales hacia la educación continua	Educación continua	Bajo	Innovativo	Capacidad de formar y motivar al personal
Conciencia ecológica	Conciencia	Bajo	Innovativo	Impacto ecológico en GC
Fuentes Externas	Denominación	Nivel de uso actual	Tipo de conocimiento	Nivel futuro
Programas de formación y desarrollo	Capacitación	Medio	Central	Puesta en práctica de nuevos conocimientos
Estrategias y políticas basadas en la misión y visión	Filosofía organizacional	Medio	Central	Cumplimiento de filosofía
Procesos y procedimientos de gestión del conocimiento	Arquitectura de procesos	Bajo	Central	Documentación de conocimiento
Entorno económico y apoyo a la propiedad intelectual	Economía	Bajo	Avanzado	Fuente de apoyo económico
Avances tecnológicos	Innovación tecnológica	Medio	Innovativo	Control específico de GC y procesos

Fuente: Autora (2024)

La clasificación de las fuentes de conocimiento ayuda a la gerencia de recursos humanos a identificar dónde se encuentra el conocimiento relevante

y cómo puede ser mejor capturado, compartido y utilizado para el beneficio de la organización.

4.2.3 Identificación de las barreras de acceso a las fuentes de conocimiento

En la búsqueda de optimizar la gestión del conocimiento en la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial, es fundamental identificar y superar las barreras que limitan el acceso y la fluidez del conocimiento dentro de la organización. Estas barreras, que van desde la resistencia cultural al cambio hasta la falta de infraestructura tecnológica adecuada, representan desafíos significativos que pueden estancar el crecimiento y la innovación. Abordar estas barreras no solo facilitará un mejor flujo de conocimiento, sino que también potenciará la capacidad de la organización para adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial y mantener su competitividad en el mercado. Las barreras de conocimiento vienen a representar el nivel de accesibilidad del conocimiento, para lo cual se establecen las categorías siguientes:

- **Espacial:** dónde está el conocimiento, en el individuo, en los grupos, en los proveedores, entre otros)
- **Temporal:** cuál es el marco de tiempo aplicable, intercambio de conocimiento, memoria organizacional, entre otros.
- **Social:** cuál es el orden jerárquico, funcional y/o cultural en el cual está contextualizado, lo cual dificulta o favorece el intercambio de conocimiento.

A continuación, se muestra el cuadro 27, el cual representó la identificación de las barreras de acceso a las fuentes de conocimiento:

Cuadro 27. Identificación de las barreras de acceso a las fuentes de conocimiento

Fuentes Internas (I) y Externas (E)	Espacial	Temporal	Social	Fuentes Internas y Externas
Experiencia y habilidades del personal	I	Individuos	Intercambio de conocimiento	Intención personal de compartir
Retención de empleados con experiencia	I	Individuos	Intercambio de conocimiento	Intención personal de compartir
Cultura organizacional y valores	I	Gerencia de RRHH	Memoria organizacional	Sin rigidez al acceso
Tendencias sociales hacia la educación continua	I	Innovación	Adquisición de conocimiento	Iniciativas al aprendizaje
Conciencia ecológica	I	Agentes externos	Adquisición de conocimiento	Iniciativas al aprendizaje
Programas de formación y desarrollo	E	Ponencias	Horas de duración	Disponibilidad de otros entes
Estrategias y políticas basadas en la misión y visión	E	Agentes externos	Memoria organizacional	Sin rigidez al acceso
Procesos y procedimientos de gestión del conocimiento	E	Computadores y documentación	Intercambio de conocimiento	Intención personal de compartir
Entorno económico y apoyo a la propiedad intelectual	E	Agentes externos	Memoria organizacional	Sin rigidez al acceso
Avances tecnológicos	E	Computadores, software	Aplicación online	Sin rigidez al acceso

Fuente: Autora (2024)

Estas barreras deben ser reconocidas y abordadas para mejorar la gestión del conocimiento y asegurar que la gerencia de recursos humanos pueda operar de manera efectiva y eficiente.

4.3 ELEMENTOS DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA NECESARIOS PARA DOCUMENTAR, ALMACENAR, COMUNICAR, APLICAR Y GENERAR NEVOS CONOCIMIENTOS CON HERRAMIENTAS DE VANGUARDIA QUE PROMUEVAN EL TRABAJO COLABORATIVO DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Fase III: Gestión del Conocimiento

La tercera fase de la investigación llevó por título “Gestión del conocimiento” donde se abordaron modelos de gestión del conocimiento de diferentes autores, desde Martha Alles, (2007) Gestión por competencias, hasta el Modelo de Paniagua Y López (2007). En esta fase se le dio respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, donde la autora quiso determinar los elementos de la arquitectura tecnológica, necesarios para la generación de un nuevo conocimiento. Se desarrollaron puntos como arquitectura de los procesos donde se tomaron en cuenta los procesos primarios de la gerencia de RRHH, así mismo, se definió la documentación de la gestión del conocimiento para la gerencia y por último, se detalló la cultura organizativa vinculada al nivel de conocimiento de la organización, este último punto fue de utilidad para el desarrollo de la cuarta fase.

4.3.1 Arquitectura de los procesos

A continuación, se muestra de manera integrada el resultado arrojado por las actividades anteriores, generándose así la arquitectura de los procesos que se llevan a cabo en la gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Distrito Furrial. Para la ejecución de la presente actividad, se tomaron como referencia los resultados obtenidos previamente donde se describen procedimientos relacionado a cada proceso de la cadena de valor de la

gerencia estudiada, y el propósito del área funcional, para construir a partir de este el propósito de cada proceso.

A continuación, se muestra el cuadro 28, páginas 151 y 152, el cual representa la arquitectura de los procesos de la gerencia de Recursos Humanos PDVSA Distrito Furiar:

Cuadro 28. Arquitectura de los procesos de la gerencia de RRHH

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS / PDVSA DISTRITO FURRIAL	
PROCESO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Propósito	Obtener el personal requerido por la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Este proceso se centra en mejorar el personal en la organización, con el objetivo de perfeccionarla y obtener una fuerza laboral más productiva y eficiente.
Procedimientos	a. Identificación de las vacantes y definición de los perfiles de los puestos requeridos, incluyendo competencias y habilidades necesarias. b. Establecimiento de un plan de reclutamiento c. Difusión de las oportunidades de trabajo d. Recopilación y organización de las solicitudes y currículos de los candidatos. e. Evaluación de las candidaturas f. Realización de entrevistas g. Aplicación de pruebas psicométricas, técnicas o de habilidades h. Contactar referencias previas para confirmar la experiencia y comportamiento de los candidatos. i. Selección del candidato y hacer una oferta formal de empleo.
PROCESO	FORMACIÓN Y DESARROLLO
Propósito	Capacitar y mejorar las habilidades y competencias de los empleados para que puedan desempeñar sus funciones de manera más eficaz y eficiente.
Procedimientos	a. Evaluación de habilidades y conocimientos a mejorar. b. Establecimiento de metas para la formación c. Planificación de la formación. d. Selección de instructores o facilitadores. e. Implementación de la formación. f. Evaluación y seguimiento de la formación.
PROCESO	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
Propósito	Mejorar el rendimiento laboral de los empleados al alinear sus actividades diarias con los objetivos estratégicos de la empresa. Además de identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva para el desarrollo profesional, fomentando el compromiso y la responsabilidad de los empleados en sus roles. Reconociendo y ofreciéndoles recompensas por el desempeño sobresaliente, incentivando la excelencia y la innovación.
Procedimiento	a. Establecimiento de objetivos claros y metas por empleado. b. Seguimiento periódico del progreso del empleado. c. Evaluación del desempeño. d. Identificación de las necesidades de capacitación para mejorar habilidades y competencias. e. Proporción de comentarios tanto positivos y constructivos f. Reconocimiento por el desempeño.

Cont. Cuadro 28:

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS / PDVSA DISTRITO FURRIAL	
PROCESO	RELACIONES LABORALES
Propósito	Mantener una relación armoniosa entre la empresa, sus empleados y los sindicatos o representantes laborales, asegurando que se respeten los derechos de los trabajadores y se cumplan las obligaciones de la empresa, además de Facilitar la comunicación entre la dirección y los empleados, para entender y atender sus necesidades y preocupaciones.
Procedimiento	a. Negociación y revisión de acuerdos salariales, beneficios y condiciones de trabajo. b. Implementación de mecanismos para resolver disputas laborales. c. Cumplimiento de la legislación laboral. d. Establecimiento de canales de comunicación con los empleados y representantes. e. Formación a los gerentes y supervisores en técnicas de negociación y resolución de conflictos.
PROCESO	SALUD Y SEGURIDAD
Propósito	Prevenir accidentes y enfermedades laborales, identificando y controlando los riesgos en el lugar de trabajo. Cumplir con la legislación vigente en materia de salud y seguridad en el trabajo. Promover la salud y el bienestar de los trabajadores a través de programas de prevención y promoción de la salud. Crear una cultura de seguridad donde la prevención de riesgos sea una responsabilidad compartida.
Procedimiento	a. Identificación de los peligros potenciales en el lugar de trabajo y evaluación de riesgos asociados. b. Creación de políticas de salud y seguridad c. Proporciona formación regular a los empleados sobre prácticas seguras y procedimientos de emergencia. d. Realización de inspecciones periódicas y monitorear la salud de los trabajadores. e. Documentación y análisis de los incidentes y accidentes. f. Revisión y actualización de las políticas y procedimientos de salud y seguridad.

Fuente: Autora (2024)

4.3.2 Definir la documentación de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un pilar fundamental en la estrategia de cualquier organización que aspire a la excelencia y la innovación. En el caso de la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial, la creación de una documentación robusta y bien estructurada para la gestión del

conocimiento es esencial para capturar, almacenar y compartir la riqueza de información y experiencia acumulada. Esta documentación debe reflejar no solo las fortalezas y oportunidades que la organización puede aprovechar, sino también las debilidades y amenazas que debe superar para mantener su competitividad y eficacia operativa.

Al considerar los factores internos y externos previamente identificados, vale señalar que se seleccionaron aquellos que han generado mayor impacto en la gestión del conocimiento de los procesos. La documentación de la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta estratégica que permite a la gerencia de recursos humanos navegar por el complejo entorno empresarial actual. Desde el uso eficiente del talento hasta la implementación de tecnologías avanzadas, cada aspecto de la gestión del conocimiento se aborda con el objetivo de fortalecer la infraestructura de conocimiento de la organización y asegurar que el capital intelectual se gestione de manera efectiva para el beneficio continuo de la empresa y sus empleados. A continuación, se define la documentación de la gestión del conocimiento para la gerencia de recursos humanos:

- **Introducción:**

Importancia de la Gestión del Conocimiento: Explicar cómo la gestión efectiva del conocimiento es vital para la innovación y la ventaja competitiva.

Objetivos Estratégicos: Definir cómo la gestión del conocimiento apoya los objetivos estratégicos de la empresa.

- **Fortalezas Internas:**

Uso eficiente del talento y habilidades: Detallar cómo se identifican y se utilizan las habilidades clave de los empleados para mejorar los procesos y la toma de decisiones.

Retención de empleados con experiencia: Describir los métodos para capturar el conocimiento de los empleados experimentados y compartirlo dentro de la organización.

- **Debilidades Internas:**

Resistencia al cambio: Abordar las estrategias para superar la resistencia al cambio y promover una cultura de mejora continua.

Implementación inadecuada de sistemas de información: Proponer soluciones para mejorar la infraestructura tecnológica y la integración de sistemas de información.

- **Oportunidades Externas:**

Entorno económico favorable: Explicar cómo se puede aprovechar el entorno económico para invertir en la gestión del conocimiento.

Tendencias sociales hacia la educación continua: Mostrar cómo alinear los programas de formación con las tendencias sociales actuales.

- **Amenazas Externas:**

Cambios abruptos en la GC: Establecer protocolos para adaptarse rápidamente a los cambios y mantener la continuidad del conocimiento.

Rápida obsolescencia tecnológica: Planificar la actualización constante de las herramientas tecnológicas para evitar la obsolescencia.

- **Procedimientos de Gestión del Conocimiento:**

Captura de Conocimiento: Explicar cómo se recopila el conocimiento tácito y explícito de los empleados.

Almacenamiento de Conocimiento: Detallar las tecnologías y prácticas para guardar de forma segura el conocimiento organizacional.

Compartición de Conocimiento: Describir las estrategias para distribuir el conocimiento a través de la organización.

Aplicación de Conocimiento: Explicar cómo se utiliza el conocimiento para mejorar procesos y decisiones.

- **Herramientas y Tecnologías:**

Plataformas y Herramientas: Enumerar y describir las herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento, incluyendo sistemas de información y bases de datos.

- **Evaluación y Mejora Continua:**

Medición de Efectividad: Detallar cómo se mide la efectividad de la gestión del conocimiento.

Métodos de Mejora: Describir cómo se realizan mejoras iterativas en los procesos de gestión del conocimiento.

- **Anexos:**

Casos de Estudio: Proporcionar ejemplos de éxito en la gestión del conocimiento.

Recursos y Contactos Clave: Lista de recursos y contactos importantes para la gestión del conocimiento.

La implementación de una documentación de gestión del conocimiento efectiva es un paso transformador para la gerencia de recursos humanos. Al abordar sistemáticamente cada aspecto, desde la captura hasta la aplicación del conocimiento, esta documentación se convierte en la hoja de ruta para navegar y aprovechar el capital intelectual de la organización. Con un compromiso continuo con la mejora y la adaptabilidad, la gerencia de recursos humanos está bien posicionada para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades, asegurando que el conocimiento sea un activo vivo y dinámico que impulse el éxito y la innovación en todos los niveles gerencial.

4.3.3 Detallar la cultura organizativa vinculando al nivel de conocimiento de la organización

La cultura organizativa de la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial, considerando los factores y las fuentes de conocimiento identificados anteriormente, parece estar en una etapa de transición y desarrollo. Por un lado, hay un claro reconocimiento de la importancia del talento y las habilidades, así como de la retención de empleados con experiencia. Esto indica una cultura que valora el conocimiento y la contribución individual al éxito de la organización. Asimismo, la

implementación de programas de formación y desarrollo, junto con la actualización constante en tecnologías y prácticas, refleja un compromiso con el aprendizaje continuo y la mejora de competencias. La evolución de la gestión del conocimiento (GC) y la implementación de programas de mentoría son signos positivos de una cultura que busca compartir y expandir el conocimiento dentro de la empresa.

La aplicación de estrategias basadas en la misión y visión organizacional, así como la utilización de recursos que reflejan la cultura organizativa, sugieren una alineación entre las prácticas de RRHH y los objetivos generales de la empresa. Las condiciones físicas y psicosociales favorables apuntan a un entorno de trabajo que promueve el bienestar de los empleados. Sin embargo, hay desafíos significativos, aunque el personal adquiere conocimiento a través de la experiencia compartida, la desactualización de los procesos de auditoría y la falta de mecanismos efectivos para externalizar el conocimiento indican que la organización podría mejorar en la sistematización y formalización del conocimiento.

De acuerdo a la información ya proporcionada, se siguió el Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, considerando cómo cada etapa del modelo — Socialización: el conocimiento tácito se comparte a través de la interacción social y la experiencia compartida, Exteriorización: implica convertir el conocimiento tácito en explícito, Combinación: el conocimiento explícito se sistematiza y se integra con otros conocimientos para crear nuevos conocimientos, e Interiorización: es el proceso de convertir el conocimiento explícito en tácito nuevamente, a través de la práctica y la experiencia personal.— se manifiesta en la organización, tal como se muestra en la Figura 13, página 158:



Figura 13. Vinculación de la cultura organizativa con el nivel de conocimiento

Fuente: Autora (2024)

Al aplicar el Modelo SECI, la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial puede crear un ciclo continuo de creación y mejora del conocimiento, lo que resulta en una cultura organizativa que valora y promueve el aprendizaje y la innovación constantes. Este enfoque puede ayudar a superar desafíos como la resistencia al cambio y la implementación inadecuada de sistemas de información, al tiempo que aprovecha las fortalezas existentes, como el uso eficiente del talento y la implementación de programas de formación y desarrollo.

En conclusión, la cultura organizativa de la gerencia de RRHH de PDVSA Distrito Furrial muestra una mezcla de prácticas positivas que valoran el conocimiento y el desarrollo, junto con áreas de oportunidad donde se puede trabajar para mejorar la gestión del conocimiento y la adaptabilidad al cambio. Es esencial abordar estos desafíos para fomentar una cultura que no solo valore el conocimiento existente, sino que también promueva activamente su crecimiento y actualización.

4.4 DISEÑO DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA PARA FOMENTAR LOS PROCESOS INTERNOS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANO QUE GARANTICE EL FLUJO Y TRASFERENCIA DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Fase IV. Diseño de la Arquitectura Tecnológicas Innovadora

La última fase estuvo conformada por el diseño de la arquitectura tecnológicas innovadora, donde la autora le dio respuesta al cuarto objetivo específico de la investigación, donde se diseñó una arquitectura tecnológica para fortalecer el desempeño del recurso humano desarrollando la gestión de conocimiento, siguiendo el Modelo de Nonaka Takeuchi, el cual fue empleado

en el último punto de la fase anterior, así como también, el modelo de Paniagua Y López (2007) para contextualizar el modelo de gestión del conocimiento. Seguido se determinaron los objetivos estratégicos y finalmente, la matriz de desarrollo de los objetivos estratégicos ya determinados.

4.4.1 Contextualizar el Modelo de Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento en la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial representa un pilar estratégico esencial para el crecimiento y la innovación organizacional. Al adoptar un modelo estructurado que abarca dimensiones, componentes y elementos clave, la gerencia de RRHH puede fortalecer su capacidad para capturar, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva. Este enfoque integral no solo mejora las competencias y habilidades del personal, sino que también alinea las prácticas de gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la empresa. Al fomentar una cultura que valora el aprendizaje continuo y la colaboración, la gerencia de RRHH se posiciona como un motor de cambio y desarrollo, facilitando la adaptación a las dinámicas del mercado y promoviendo un ambiente laboral que impulsa la excelencia y la competitividad.

A continuación, se muestra la Figura 14, página 161, el cual representa la contextualización del modelo de gestión del conocimiento:

DIMENSIONES	COMPONENTES	ELEMENTOS
Recursos de Conocimiento Identificar y catalogar el conocimiento existente, incluyendo habilidades, competencias y experiencias del personal, así como información documentada y datos relevantes.	•Conocimiento de Agentes: Evaluar y aprovechar el conocimiento tácito de los empleados, promoviendo la comunicación y el intercambio de experiencias. •Cultura Organizacional: Fomentar una cultura que incentive la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración. •Infraestructura: Desarrollar y mantener una infraestructura tecnológica que soporte la gestión del conocimiento, incluyendo bases de datos, redes internas y plataformas colaborativas. •Artefactos: Crear y mantener artefactos de conocimiento como manuales, procedimientos estandarizados y documentación de mejores prácticas. •Estrategias: Diseñar estrategias que alineen la gestión del conocimiento con los objetivos organizacionales. •Recursos Externos: Integrar conocimientos externos a través de colaboraciones, benchmarking y estudios de mercado.	•Personas: Todas aquellas que hacen vida en la gerencia de RRHH. •Núcleo: Representan los equipos o departamentos clave de la gerencia. •Experiencia acumulada por los empleados. • Principios éticos y las normas de conducta de RRHH. •Misión y Visión de la Gerencia de RRHH. •Alineación de la filosofía organizacional con las estrategias. •Alineación de objetivos, la gestión del talento, la mejora en la contratación de empleados y la colaboración con el liderazgo ejecutivo para impulsar la competitividad de la empresa. •Componentes compartidos como practicas o políticas de la empresa. •Componentes adquiridos como habilidades o tecnología que se integran a la gestión de RRHH.
Actividades de Transformación del Conocimiento Establecer procesos para la creación, compartición, combinación y aplicación del conocimiento. Esto incluye la socialización de conocimientos tácitos y su conversión en explícitos.	•Socialización del conocimiento: Fomentar la socialización mediante la creación de espacios donde los empleados puedan intercambiar ideas y experiencias, como reuniones informales, talleres o actividades de team building. Esto ayuda a construir una base sólida de conocimiento tácito que es compartido informalmente entre los miembros del equipo. •Exteriorización del conocimiento: Alentar a los empleados a articular sus conocimientos y experiencias en documentos, manuales o bases de datos. Esto puede incluir la documentación de procedimientos operativos estándar, lecciones aprendidas y mejores prácticas. •Combinación del conocimiento: Integrar diferentes bases de datos, la consolidación de informes de diferentes departamentos o la creación de nuevos protocolos a partir de la información existente. •Interiorización del conocimiento: Desarrollar programas de capacitación que no solo informen a los empleados sobre las políticas y procedimientos, sino que también les permitan practicar y experimentar con este conocimiento en situaciones reales	•Compartir Experiencias: Fomentar un ambiente donde los empleados puedan intercambiar ideas y lecciones aprendidas, enriqueciendo así el conocimiento colectivo. •Identificación de Experto: Reconocer a los individuos con habilidades o conocimientos especializados que puedan contribuir significativamente a la organización. •Identificación y Caracterización: Distinguir y describir las áreas de conocimiento críticas para la empresa, así como las competencias necesarias para su desarrollo. •Evaluación: Revisar y valorar el conocimiento existente y las competencias dentro de la organización para identificar brechas y oportunidades de mejora. •Selección: Elegir las mejores prácticas y conocimientos que deben ser promovidos y compartidos en toda la organización. •Formalización: Documentar y estandarizar los conocimientos y procesos seleccionados para garantizar su accesibilidad y consistencia. •Fusión y Ampliación: Integrar el conocimiento de diversas fuentes y expandirlo para crear nuevas ideas y soluciones. •Aprendizaje: Implementar iniciativas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y el conocimiento del personal. •Acceso a Experiencias: Proporcionar plataformas y herramientas que permitan a los empleados acceder fácilmente a las experiencias y conocimientos compartidos.
Factores de Influencia en la Gestión del Conocimiento Reconocer y adaptarse a factores internos y externos que afectan la gestión del conocimiento, como cambios en el mercado, innovaciones tecnológicas y cultura organizacional.	•Influencia de los Agentes: Son los empleados y líderes dentro de la organización. Su influencia en la gestión del conocimiento es directa y significativa, ya que son los creadores, portadores y aplicadores del conocimiento. La motivación, las competencias y la colaboración de estos agentes son fundamentales para una gestión del conocimiento efectiva. •Influencia de la Gestión: Se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas establecidas por la gerencia de RRHH para facilitar la gestión del conocimiento. Esto incluye la forma en que se lidera, se comunica y se toman decisiones dentro de la misma. •Influencia del Entorno: Abarca factores externos e internos que pueden afectar la gestión del conocimiento, como cambios en la industria, avances tecnológicos, regulaciones gubernamentales y la cultura organizacional.	•La motivación del personal es un factor crucial que impulsa la participación activa en la gestión del conocimiento. •La inestabilidad, ya sea económica, política o social, puede afectar la capacidad de la organización para gestionar el conocimiento. •La resistencia al cambio dentro de la organización puede obstaculizar la adopción de nuevas prácticas de gestión del conocimiento y la innovación. •Las habilidades y competencias de los empleados determinan cómo se crea, se comparte y se utiliza el conocimiento dentro de la empresa. •Los procesos y sistemas que coordinan cómo se gestiona el conocimiento son fundamentales para asegurar que la información fluya adecuadamente. •La estructura organizativa y la forma en que los equipos están configurados pueden influir en la eficiencia de la gestión del conocimiento, afectando la colaboración y el intercambio de información. •Los líderes juegan un papel clave en la promoción de una cultura de gestión del conocimiento y en la modelación de las actitudes hacia el aprendizaje y la innovación.

Figura 14. Contextualización del Modelo del Conocimiento

Fuente: Autora (2024)

El modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de recursos humanos de PDVSA Distrito Furrial, enriquecido con las dimensiones, componentes y elementos discutidos, establece un marco robusto para capitalizar el conocimiento organizacional. Este modelo no solo abarca la identificación y el desarrollo de habilidades internas, sino que también integra la experiencia y la innovación como ejes centrales para el crecimiento sostenible. Al considerar los factores de influencia internos y externos, PDVSA Distrito Furrial puede adaptarse dinámicamente a los desafíos del mercado, manteniendo su competitividad. La implementación efectiva de este modelo promete transformar la gestión del conocimiento en una ventaja estratégica, impulsando así la excelencia operativa y la realización de la visión de la empresa.

4.4.2 Determinación de los Objetivos Estratégicos

En el contexto de la gestión de recursos humanos, la estrategia y la innovación son pilares fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier organización. PDVSA Distrito Furrial, consciente de esta realidad, se embarca en una misión crítica para fortalecer su departamento de RRHH a través de la implementación de objetivos estratégicos claros y bien definidos. Estos objetivos no solo reflejan la visión y misión de la empresa, sino que también están alineados con las tendencias actuales y las necesidades futuras del mercado laboral y la industria energética.

Con el fin de posicionar a la gerencia de RRHH como un modelo de eficiencia y adaptabilidad, se han identificado estrategias clave que abarcan desde la formación continua y el uso de tecnologías avanzadas hasta la promoción de una cultura organizativa que valora el conocimiento y la innovación. La implementación de estos objetivos estratégicos es un paso esencial para asegurar que PDVSA Distrito Furrial no solo cumpla con sus

metas institucionales, sino que también fomente un ambiente de trabajo donde el bienestar y el desarrollo profesional de sus empleados sean una prioridad. Estos objetivos estratégicos parten de las estrategias definidas en la matriz FODA, que después de haber analizado la situación tanto interna como externa, se lograron identificar factores que benefician y a su vez comprometen la gestión del conocimiento ante el desarrollo de los procesos de la gerencia, por consiguiente, se presentan los objetivos estratégicos de cada estratégica definida en el siguiente cuadro:

Cuadro 29. Objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS
1. Establecer al menos tres alianzas estratégicas con instituciones educativas para el próximo año, con el fin de ofrecer programas de capacitación actualizados que cumplan con las necesidades de desarrollo profesional continuo de los empleados.	F303: Crear alianzas con instituciones educativas para ofrecer cursos de actualización y certificaciones que estén alineados con las tendencias de aprendizaje continuo
2. Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión del conocimiento en un plazo de 18 meses que proteja la propiedad intelectual y fomente la innovación, medido por un aumento del 20% en proyectos de innovación interna.	F506: Establecer un sistema robusto de GC que proteja la propiedad intelectual y promueva la innovación dentro de la empresa.
3. Integrar las últimas herramientas y plataformas tecnológicas en todos los departamentos de RRHH en un plazo de 12 meses, aumentando la eficiencia operativa en un 25%.	F404: Implementar las últimas herramientas y plataformas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la gestión del conocimiento y mantener al personal a la vanguardia.
4. Lanzar cinco nuevas iniciativas de aprendizaje y desarrollo en el próximo semestre que se alineen con las tendencias y mejoren la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados en un 30%.	D403: Crear iniciativas que promuevan el aprendizaje y desarrollo continuo, alineándose con las tendencias sociales y fomentando una cultura de mejora constante.
5. Implementar un calendario anual fijo para las revisiones de puesto, incluyendo criterios de sostenibilidad y ecología, con el objetivo de mejorar las prácticas laborales en un 100% de los puestos revisados.	D605: Establecer un calendario fijo para las revisiones de puesto, incluyendo evaluaciones de cómo las prácticas laborales pueden ser más sostenibles y ecológicas.
6. Aumentar la oferta de programas de capacitación laboral en un 50% para el próximo año, asegurando que estén alineados con la demanda social de educación continua.	D903: Ofrecer más programas de capacitación laboral que estén en sintonía con la demanda social de educación continua y desarrollo de habilidades.
7. Incorporar tecnologías emergentes en el 100% de los programas de capacitación para el final del año, garantizando que las competencias laborales se mantengan actualizadas.	D1004: Integrar las últimas tecnologías en los programas de capacitación para asegurar que las competencias laborales reflejen el conocimiento actual y relevante.

Cont. Cuadro 29:

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS
8. Desarrollar un programa de formación en habilidades de adaptabilidad y resolución de problemas para el 100% del personal en los próximos seis meses, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta ante cambios inesperados.	F1A1: Fomentar la adaptabilidad y la formación en habilidades de resolución de problemas para que el personal pueda manejar cambios inesperados y mantener la estabilidad en la gestión del conocimiento.
9. Implementar un plan de retención de empleados que incremente la lealtad y reduzca la rotación en un 20% en dos años, ofreciendo seguridad laboral y beneficios competitivos.	F2A2: Asegurar la lealtad de los empleados valiosos ofreciendo seguridad laboral y beneficios que contrarresten los efectos de una recesión, manteniendo así la inversión en gestión del conocimiento.
10. Alinear la adopción de nuevas tecnologías con la misión y visión organizacional, logrando que el 100% de las inversiones tecnológicas soporten los objetivos estratégicos a largo plazo.	F7A4: Alinear la adopción de nuevas tecnologías con la misión y visión de la empresa, asegurando que cualquier inversión tecnológica apoye los objetivos a largo plazo.
11. Crear un equipo de respuesta rápida que actualice y mejore los sistemas de información dentro de los próximos tres meses, manteniéndolos al día con las últimas tecnologías y estándares de la industria.	D2A4: Establecer un equipo de respuesta rápida para actualizar y mejorar los sistemas de información, asegurando que se mantengan al día con las últimas tecnologías
12. Desarrollar programas de formación que sean un 50% más atractivos y accesibles para el próximo ciclo de capacitación, utilizando las tendencias actuales como guía.	D5O3: Aprovechar las tendencias actuales para desarrollar programas de formación más atractivos y accesibles, incluso en tiempos de recursos limitados.
13. Implementar controles de procesos más estrictos en un plazo de seis meses para reducir los costos operativos en un 15%, lo cual es crucial para la eficiencia durante períodos económicos difíciles.	D8A2: Implementar controles de procesos más estrictos para evitar desperdicios y reducir costos, lo cual es crucial durante períodos económicos difíciles.

Fuente: Autora (2024)

4.4.3 Matriz de desarrollo de objetivos estratégicos

La gestión estratégica de la gerencia de recursos humanos ante la gestión del conocimiento se enfrenta al desafío de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, donde la innovación y el desarrollo del talento son cruciales para el éxito sostenible. La matriz de desarrollo de objetivos estratégicos que se presenta a continuación es una hoja de ruta diseñada para guiar a la gerencia a través de este paisaje complejo. Con objetivos claros y estrategias bien definidas, esta matriz no solo establece un curso de acción para alcanzar metas ambiciosas, sino que también proporciona los indicadores necesarios para medir el progreso y asegurar que cada paso tomado esté alineado con la visión y misión de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA, Distrito Furrial.

La matriz que se muestra a continuación en el Cuadro 30, desde la página 139 hasta la página 144, permitirá el desarrollo de la propuesta de una Arquitectura Tecnológica de Innovación fundamentada en la Gestión del Conocimiento para los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA)-Distrito Furrial, de acuerdo a lo desarrollado en el punto 4.1.1 Contextualizar el modelo de gestión del conocimiento según el modelo de Paniagua et. al. (2007):

Cuadro 30. Matriz de Desarrollo de Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Establecer al menos tres alianzas estratégicas con instituciones educativas para el próximo año, con el fin de ofrecer programas de capacitación actualizados que cumplan con las necesidades de desarrollo profesional continuo de los empleados.			
Estrategia F3O3: Crear alianzas con instituciones educativas para ofrecer cursos de actualización y certificaciones que estén alineados con las tendencias de aprendizaje continuo.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORES	MEDICIÓN	META
Identificar posibles instituciones aliadas.	Número de alianzas establecidas.	Contabilizar las alianzas formadas y evaluar la calidad y relevancia de los programas de capacitación ofrecidos.	3 alianzas (1 año)
Negociar y formalizar acuerdos de colaboración.	Número de programas de capacitación creados		2 alianzas (1 año)
Desarrollar programas conjuntos de capacitación			1 alianza (1 año)
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión del conocimiento en un plazo de 18 meses que proteja la propiedad intelectual y fomente la innovación, medido por un aumento del 20% en proyectos de innovación interna.			
Estrategia F5O6: Establecer un sistema robusto de GC que proteja la propiedad intelectual y promueva la innovación dentro de la empresa.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORES	MEDICIÓN	META
Realizar un diagnóstico de las necesidades de GC.	Porcentaje de incremento en proyectos de innovación interna.	Comparar el número de proyectos de innovación antes y después de la implementación del sistema.	≥ 20% (18 meses)
Diseñar e implementar el sistema de GC.			11 a19,5% (22 meses)
Capacitar al personal en el uso del sistema.			≤10,5% (25 meses)
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Integrar las últimas herramientas y plataformas tecnológicas en todos los departamentos de RRHH en un plazo de 12 meses, aumentando la eficiencia operativa en un 25%.			
Estrategia F4O4: Implementar las últimas herramientas y plataformas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la gestión del conocimiento y mantener al personal a la vanguardia.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORES	MEDICIÓN	META
Evaluar las necesidades tecnológicas de RRHH.	Mejora porcentual en la eficiencia operativa.	Medir la eficiencia operativa mediante métricas de rendimiento y productividad antes y después de la integración tecnológica.	≥25% (12 meses)
Seleccionar e implementar herramientas y plataformas.			11 a 24,5% (18 meses)
Monitorear la mejora en la eficiencia operativa.			≤ 10,5% (24 meses)

Cont. Cuadro 30:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Lanzar cinco nuevas iniciativas de aprendizaje y desarrollo en el próximo semestre que se alineen con las tendencias sociales y mejoren la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados en un 30%.			
ESTRATEGIA D4O3: Crear iniciativas que promuevan el aprendizaje y desarrollo continuo, alineándose con las tendencias sociales y fomentando una cultura de mejora constante.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORES	MEDICIÓN	META
Diseñar iniciativas basadas en tendencias sociales.	Aumento en la satisfacción laboral y compromiso de los empleados.	Realizar encuestas de satisfacción y compromiso antes y después de lanzar las iniciativas.	≥30
Implementar programas de desarrollo.			11 a 25,5%
Evaluar la satisfacción laboral y el compromiso.			≤10,5%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Implementar un calendario anual fijo para las revisiones de puesto, incluyendo criterios de sostenibilidad y ecología, con el objetivo de mejorar las prácticas laborales en un 100% de los puestos revisados.			
ESTRATEGIA D6O5: Establecer un calendario fijo para las revisiones de puesto, incluyendo evaluaciones de cómo las prácticas laborales pueden ser más sostenibles y ecológicas.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORES	MEDICIÓN	META
Crear un calendario de revisiones.	Porcentaje de puestos mejorados en prácticas laborales.	Evaluar las mejoras en las prácticas laborales en todos los puestos revisados.	1 año
Incluir criterios de sostenibilidad y ecología.			1 año y 6 meses
Realizar y documentar las revisiones.			2 años
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Aumentar la oferta de programas de capacitación laboral en un 50% para el próximo año, asegurando que estén alineados con la demanda social de educación continua.			
ESTRATEGIA D9O3: Ofrecer más programas de capacitación laboral que estén en sintonía con la demanda social de educación continua y desarrollo de habilidades.			
ACCIONES CLAV	INDICADORES	MEDICIÓN	META
Diseñar nuevos programas de capacitación.	Incremento en la oferta y participación en programas de capacitación.	Comparar la cantidad y la tasa de participación en los programas de capacitación año con año	≥50%
Implementar y promocionar los programas.			25 a 45,5%
Medir la participación y efectividad.			≤24,5%

Cont. Cuadro 30:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Incorporar tecnologías emergentes en el 100% de los programas de capacitación para el final del año, garantizando que las competencias laborales se mantengan actualizadas.			
ESTRATEGIA D1004: Integrar las últimas tecnologías en los programas de capacitación para asegurar que las competencias laborales reflejen el conocimiento actual y relevante.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORE S	MEDICIÓN	META
Identificar tecnologías emergentes relevantes.	Porcentaje de programas actualizados con nuevas tecnologías.	Revisar los programas de capacitación para que incluyan tecnologías emergentes.	100%
Actualizar los programas de capacitación.			50 a 95,5%
Asegurar la relevancia de las competencias laborales.			≤ 45,5%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Desarrollar un programa de formación en habilidades de adaptabilidad y resolución de problemas para el 100% del personal en los próximos seis meses, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta ante cambios inesperados.			
ESTRATEGIA F1A1: Fomentar la adaptabilidad y la formación en habilidades de resolución de problemas para que el personal pueda manejar cambios inesperados y mantener la estabilidad en la gestión del conocimiento.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORE S	MEDICIÓN	META
Diseñar el programa de formación.	Nivel de mejora en la capacidad de respuesta del personal.	Evaluar la capacidad de respuesta del personal ante situaciones simuladas antes y después de la formación.	6 meses
Implementar el programa para todo el personal.			9 meses
Evaluar la mejora en la capacidad de respuesta.			1 año
OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: Implementar un plan de retención de empleados que incremente la lealtad y reduzca la rotación en un 20% en dos años, ofreciendo seguridad laboral y beneficios competitivos.			
ESTRATEGIA F2A2: Asegurar la lealtad de los empleados valiosos ofreciendo seguridad laboral y beneficios que contrarresten los efectos de una recesión, manteniendo así la inversión en gestión del conocimiento.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORE S	MEDICIÓN	META
- Desarrollar un plan de beneficios competitivos.	Reducción porcentual en la rotación de empleados.	Monitorear las tasas de retención y rotación de empleados a lo largo del tiempo.	≥ 20%
Comunicar y aplicar el plan de retención.			6% a 19,5%
Monitorear la rotación y lealtad del personal.			≤ 5,5%

Cont. Cuadro 30:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10: Alinear la adopción de nuevas tecnologías con la misión y visión organizacional, logrando que el 100% de las inversiones tecnológicas soporten los objetivos estratégicos a largo plazo.			
ESTRATEGIA F7A4: Alinear la adopción de nuevas tecnologías con la misión y visión de la empresa, asegurando que cualquier inversión tecnológica apoye los objetivos a largo plazo.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORE S	MEDICIÓN	META
Revisar la misión y visión.	Porcentaje de inversiones tecnológicas alineadas con la misión y visión.	Revisar las inversiones tecnológicas para asegurar que apoyen los objetivos estratégicos.	100%
Seleccionar tecnologías que apoyen la estrategia.			75%
Implementar y evaluar la adopción tecnológica.			60%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 11: Crear un equipo de respuesta rápida que actualice y mejore los sistemas de información dentro de los próximos tres meses, manteniéndolos al día con las últimas tecnologías y estándares de la industria.			
ESTRATEGIA D2A4: Establecer un equipo de respuesta rápida para actualizar y mejorar los sistemas de información, asegurando que se mantengan al día con las últimas tecnologías			
ACCIONES CLAVE	INDICADORE S	MEDICIÓN	META
Formar el equipo de respuesta rápida.	Tiempo de respuesta y actualización de los sistemas de información.	Registrar el tiempo que toma responder y actualizar los sistemas ante nuevas demandas o tecnologías	3 meses
Actualizar y mejorar los sistemas de información.			6 meses
Mantener los sistemas al día con tecnologías y estándares.			1 año
OBJETIVO ESTRATÉGICO 12: Desarrollar programas de formación que sean un 50% más atractivos y accesibles para el próximo ciclo de capacitación, utilizando las tendencias actuales como guía.			
ESTRATEGIA D5O3: Aprovechar las tendencias actuales para desarrollar programas de formación más atractivos y accesibles, incluso en tiempos de recursos limitados.			
ACCIONES CLAVE	INDICADORES	MEDICIÓN	META
Investigar tendencias actuales.	Mejora porcentual en la atractividad y accesibilidad de los programas.	Evaluar la percepción de los empleados sobre la atractividad y accesibilidad de los programas.	≥ 50%
Rediseñar programas existentes.			30% a 45,5%
Medir la atractividad y accesibilidad.			≤ 29,5
OBJETIVO ESTRATÉGICO 13: Implementar controles de procesos más estrictos en un plazo de seis meses para reducir los costos operativos en un 15%, lo cual es crucial para la eficiencia durante períodos económicos difíciles.			
ESTRATEGIA D8A2: Implementar controles de procesos más estrictos para evitar desperdicios y reducir costos, lo cual es crucial durante períodos económicos difíciles			
ACCIONES CLAVE	INDICADORE S	MEDICIÓN	META
Identificar áreas de mejora en procesos.	Reducción porcentual en los costos operativos.	Analizar los costos operativos antes y después de implementar los controles de procesos.	≥15%
Establecer controles más estrictos.			11 a 14,5%
Evaluar la reducción de costos operativos.			≤ 10,5%

La implementación de la matriz de desarrollo de objetivos estratégicos representa un compromiso firme con la excelencia operativa y la gestión proactiva del conocimiento y el talento. Al perseguir estos objetivos, la organización no solo fortalece su posición en el mercado, sino que también fomenta un entorno de trabajo que valora el aprendizaje continuo y la mejora constante. Con indicadores de éxito claramente establecido y una estrategia coherente, la gerencia de recursos humanos está bien posicionada para navegar por los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que surjan en el camino hacia la realización de su potencial completo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de aplicar las diferentes técnicas de recolección de datos y analizar la información recopilada para proponer y diseñar una Arquitectura Tecnológica de Innovación fundamentada en la Gestión del Conocimiento para los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA)-Distrito Furiel, se procede a presentar las siguientes conclusiones y recomendaciones como aporte del proceso de investigación realizado.

5.1 CONCLUSIONES

- La situación actual relacionada a los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, quedo establecido que entre las oportunidades destacan el uso eficiente del talento y sus habilidades, como también aplican la retención de empleados con experiencia y conocimientos, esto evidencia la implementación de programas de formación, sin embargo, quedó en expuesto que el personal presenta entre las debilidades resistencia al cambio, así como también la implementación inadecuada de los sistemas de captura y compartimiento de información, lo que no ha podido efectivizar el uso de herramientas tecnológicas avanzadas. En la gerencia no se fomentan una cultura que valore el conocimiento y aprendizaje continuo, donde además los programas de formación y desarrollo de la empresa son limitados.
- Al analizar los factores organizacionales requeridos dentro de la gerencia que fortalezca la gestión de conocimiento colaborativo orientado hacia procesos administrativos eficaces, se halló que las

fuentes del conocimiento tácito interno se basan en la experiencia y habilidades del personal, también al conocimiento no documentado que residen en los empleados. De igual manera el conocimiento tácito externo se aplica con tendencias sociales hacia la educación continua, esto se debe a las percepciones y expectativas culturales sobre el aprendizaje y desarrollo profesional del personal.

- Al determinar los elementos de la arquitectura tecnológica necesarios para documentar, almacenar, comunicar, aplicar y generar nuevos conocimientos no se aplican herramientas de vanguardia que promuevan el trabajo colaborativo de los actores involucrados, se halló que no cuentan con una documentación robusta y bien estructurada para la gestión del conocimiento, sino también las debilidades y amenazas que debe superar para mantener su competitividad y eficacia operativa.
- Se diseñó una Arquitectura Tecnológica para fomentar los procesos internos de Gerencia de Recursos Humano que garantice el flujo y transferencia de información a través de la Gestión de Conocimiento, siguiendo el Modelo de Nonaka Takeuchi, como un sistema de solución integral que no solo mejora las competencias y habilidades del personal, sino que también alinea las prácticas de gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la empresa, para ello, al fomentar una cultura que valora el aprendizaje continuo y la colaboración, la gerencia de RRHH.

5.2 RECOMENDACIONES

- Fomentar la socialización mediante la creación de espacios donde los empleados puedan intercambiar ideas y experiencias, como reuniones informales, talleres o actividades de team building, lo que permitiría

transformar las debilidades en fortalezas, lo que constituiría una base sólida de conocimiento tácito compartido informalmente entre los miembros del equipo.

- Desarrollar programas de capacitación para fortalecer el conocimiento tácito del personal que no solo informen a los empleados sobre las políticas y procedimientos, sino que también les permitan practicar y experimentar con este conocimiento en situaciones reales de trabajo y optimizar los procesos administrativos.
- Crear y desarrollar artefactos que permitan crear y mantener el conocimiento a través de manuales, procedimientos estandarizados y documentación de mejores prácticas que faciliten la documentación, almacenamiento, comunicación y aplicación de nuevos conocimientos.
- Implementar la estrategia diseñada que alinea la gestión del conocimiento con los procesos administrativos ejecutados, esta vinculación se centran en los objetivos organizacionales, es esencial poner en práctica la arquitectura diseñada para capturar, almacenar y compartir la riqueza de información y experiencia acumulada, lo que refleja no solo las fortalezas y oportunidades que la organización puede aprovechar, sino que permitirá establecer procesos para la creación, combinación y aplicación del conocimiento en las operaciones diarias, esto incluye la socialización de conocimientos tácitos y su conversión en explícitos.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilera. (2000). "Innovación, tecnología y gestión tecnológica" . Documento en Linea. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci081007.pdf>.
- Aguirre. A. Castillo. A. Tous. D. . (2003). Administración de organizaciones en el entorno actual. https://www.researchgate.net/publication/40943840_Administracion_de_organizaciones_en_el_entorno_actual.
- Alles. M. (2013). Construyendo Talento: Programas del desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Editorial: Granica. México.
- Añez. F. . (2015). Estrategia de Gestión De Conocimiento Para La Toma De Decisiones Gerenciales En El Área De Recursos Humanos De La Dirección Regional Maturín, Adscrita Al Ministerio Del Poder Popular De Petróleo Y Minería. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. V.
- Arias. (2006). Introducción a la Metodología Científica". . Editorial Episteme. Caracas-Venezuela.
- Arias.F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica". Editorial Episteme. Caracas-Venezuela. Edición: Sexta.
- Balestrini, M. (2006). Como se Elaborara el Proyecto de Investigación. Consultores y Asociados BL. Servicio Editorial.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. . México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Bautista, O. (2019). Modelando Soluciones Tecnológicas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/2019/Modelando-Soluciones-Tecnol%C3%B3gicas-Olivia.pdf.
- Belzunegui, A. (2017). El 'Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia' . Colombia Digital. : https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf. .

- Benavides, C.; Quintana, C. (2006). Inteligencia competitiva, prospectiva e innovación: La norma UNE-166006 EX sobre el sistema de vigilancia tecnológica. Boletín Económico de ICE N° 2896. Disponible en: <http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE>.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. 5ta Edición. : Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Chiavenato. I. (2006). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Mexico. (6ta ed.).
- Chiavenato. I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe Bogotá, Colombia.: McGraw Hill interamericana, S, A.
- College, D. (2020). El control como fase del proceso administrativo. <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>.
- Comunidad Empresas. (2022). Soluciones tecnológicas: clave para las empresas. Transformación Digital.: <https://ce.entel.cl/articulos/soluciones-tecnologicas-innovacion-empresas/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20soluciones%20tecnol%C3%B3gicas,as%C3%AD%20como%20automatizar%20ciertos%20procesos>.
- Conexión Esan . (2018). ¿Cómo solucionan problemas las tecnologías de la información? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-solucionan-problemas-las-tecnologias-de-la-informacion#:~:text=El%20uso%20de%20las%20TI,la%20atenci%C3%B3n%20a%20sus%20necesidades>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. . (1999). Diciembre 30. Caracas. Venezuela: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860. (Extraordinaria).
- Del Canto, E., Mega, G., Guerra, M., & Capobianco, J. (2018). Nuevas tecnologías y sistemas de información gerencial en la actualidad venezolana. Artículos de divulgación. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol. VI, núm. 21, pp. 111-130, 2018: <https://www.redalyc.org/journal/2150/215058535008/html/>.

- Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid, España.: Ed. Díaz de Santos.
- Filion, L. (2011). Administración de Pymes. Mexico: PEARSON.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). The Economics of Industrial Innovation. London.: Pinter.
- Giner, F. . (2004). Los Sistemas de Información en la sociedad del conocimiento. Primera Edición. Editorial ESIC. España.
- Gómez, E. (2016). Operaciones en Empresas de Servicios. Blogs Escuela de Organización Industrial.:
<https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/#:~:text=Las%20Operaciones%20en%20una%20empresa,se%20ofrece%20a%20los%20clientes.&text=En%20concreto%2C%20est%C3%A1%20m%C3%A1s%20enfocado,es%20decir%2C%20generar%20mayor%20>
- González, D. (2017). Optimizacion.
<https://es.slideshare.net/DeiviGonzalez3/optimizacion-84192674>.
- Gross, R. (2000). La influencia de la gestión del conocimiento en el nivel de competitividad. Argentina.
- Hellriegel, D. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. 11a. edición. Impreso en México: https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf.
- Heredero.C. (2011). Informática y Comunicaciones en la empresa. Madrid: Ed. Esic,.
- Hernández, &. C. (2006). Metodología de la investigación. 4ta Edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). El Proceso de Investigación. Un enfoque Holístico. (1era Edición). Caracas. Fundación SYPAL.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2000). Tecnologías de Información y comunicación en los hogares en Lima Metropolitana. Lima.: <http://www.ongei.gob.pe/publica/indicadores/lib0364/libro.pdf> .

- J., R. (2006). Gestión del Conocimiento en el Nivel de Competitividad.
- Jaramillo, G., & Guamán, K. (2013). Impacto de la Oferta y Consumo de productos y/o servicios tecnológicos en las familias del Cantón Quito para el periodo 2006-2011. Universidad Politécnica Salesiana. Quito. Tesis de Licenciatura: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5269/1/UPS-QT03825.pdf>.
- Leon, C. (2007). Gestion Empresarial para agronegocios. . Chiclayo.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI). (2001). Gaceta Oficial N° 37.291 de fecha 26 de septiembre de 2001 . https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo24.pdf.
- Lozada, G. (2021). Modelo integral de soluciones tecnológicas para la gestión inteligente del teletrabajo. Universidad de Oriente, núcleo de Monagas. Venezuela.: Proyecto presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister en Infomática Gerencial.
- M., R. (2004). El negocio es el conocimiento. Ediciones: Díaz de Santos. Madrid. España
- Marques, G. (2000). Las TIC y sus aportaciones a la sociedad. <http://www.pangea.org/peremarques/tic.htm>.
- Munch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución. . Ediciones de la U. Colombia.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La Organización Creadora de Conocimiento: como las compañías Japonesas crean la Dinámica de la innovación. Oxford University Press. Traducción: Martin Hernández Rocka. Editorial Oxford. México.
- Palella Y Martins. . (2004). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá. Pearson Editores.
- Paniagua. E., y López. B. . (2007). La gestión tecnológica del conocimiento. Ediciones Universidad de Murcia 2007. ISBN: 978-84-8371-661-8.

- Panizo, L. (1993). Caracterización de la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Orientadas a la Producción.
- Parra, M. (2020). Modelo de optimización del sistema de tecnologías de la información y la comunicación (tic) en la industria petrolera". . Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister Scientiarum en Informática Gerencial.: Universidad de Oriente, núcleo Monagas. Venezuela.
- Párraga, L. (2018). La implementación de las tecnologías de la información y comunicación en las PYMES de la zona 4 del Ecuador y su impacto en la competitividad empresarial" . Trabajo de investigación para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú.: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7612/Parraga_zl.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Porter, M. . (1987). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Editorial Free Press.
- Robbins, S. (2014). Administración (12° ed.). Mexico: PEARSON.
- Rodríguez, L. (2022). Modelo Estratégico Inteligente basado en las TIC para el Sector Educativo. Universidad de Oriente, núcleo Monagas. Venezuela.: Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Informática Gerencial,.
- Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación. . Primera Edición. Ediciones Panapo. Venezuela.
- Santander Universidades. (2022). ¿Qué es la gestión empresarial? Claves del management en 2022. <https://www.becas-santander.com/es/blog/gestion-empresarial.html>.
- Silva, B. (2008). Modelos de gestión del conocimiento KPMG. Fundación Iberoamericana del conocimiento.
- Solé, J. (2012). "Aprendizaje colaborativo en entornos virtuales" Anuario de Psicología 2011, vol. 32, no 2.
- Stoner, J. (1996). Administración (6a. ed.). . Mexico: PEARSON.

- Talledo-Jiménez, M. (2013). Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú.
- Tamayo, M. (1991). Metodología Formal de Investigación Científica. Editorial Limusa-Wiley. México.
- The Process Excellence Network. (2021). Three takeaways from PEX Live: Operational Excellence 2021. <https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/three-takeaways-from-pex-live-operational-excellence-2021>.
- Trillini, C. (2013). Definición de Efectividad. Edición #6 de Enciclopedia Asigna: <https://enciclopedia.net/efectividad/>.
- Villegas, D. (2019). Propuesta para mejorar la producción petrolera a través de las TIC's. Trabajo de grado presentado en el Instituto Universitario de Tecnología Venezuela. Extensión Maturín, estado Monagas, Venezuela.
- Westreicher, G. (2020). Optimización. <https://economipedia.com/definiciones/optimizacion.html>.
- Yirida, A. (2023). Definición de Operación. <https://conceptodefinicion.de/operacion/>.
- Zulkiffli, S., & Perera, N. (2011). A literature analysis on business performance for SMES-subjective or objective measures? Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research.: Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR).

ANEXOS

ANEXO A CUESTIONRIO APLICADO

CUESTIONARIO

Estimado trabajador(a): Solicito muy respetuosamente su valioso apoyo para el levantamiento del siguiente cuestionario y responda de acuerdo a su experiencia en la empresa. Seleccione solo una alternativa:

Parte I: Datos Socio demográficos (Caracterización de la Población)

Sexo: ____ Edad: ____ Tiempo de servicio: ____ Nivel de Académico: ____

Denominación del Cargo: _____

Parte II. Variable: Gestión de Talento Humano

1-. Seleccione el proceso administrativo que realiza con mayor frecuencia

- a) Reclutamiento y selección de personal: _____
- b) Diseño de puesto: _____
- c) Procesos para recompensas y beneficios: _____
- d) Capacitación y desarrollo: _____
- e) Evaluación del desempeño: _____
- f) Otro: _____

2-. Con que frecuencia realiza la revisión de puestos

- a) Siempre: _____
- b) Frecuentemente: _____
- c) Con regularidad: _____
- d) Con poca regularidad: _____
- e) Nunca: _____

3-. Seleccione en rango de orientaciones que realiza a nuevos ingresos

- a) Mensualmente: _____
- b) Trimestralmente: _____
- c) Semestralmente: _____
- d) Anualmente: _____
- e) Nunca: _____

4-. Lleva control para verificar la efectividad de los procesos relacionados al pago incentivos y beneficios

- a) Siempre: _____
- b) Frecuentemente: _____
- c) Con regularidad: _____
- d) Con poca regularidad: _____

e) Nunca: _____

5-. Recibe programas de capacitación laboral:

a) Siempre: _____

b) Casi siempre: _____

c) A Veces: _____

d) Casi Nunca: _____

e) Nunca: _____

6-. ¿Cuáles son las condiciones de los factores físicos-ambientales y psicosociales?

a) Favorable: _____

b) Desfavorable: _____

c) Ninguno de los anteriores: _____

7: Sus competencias laborales están centradas en el saber profesional, el saber hacer y el saber guiar:

a) Siempre: _____

b) Casi siempre: _____

c) A Veces: _____

d) Casi Nunca: _____

e) Nunca: _____

8-. Los procesos para auditar al personal se encuentran actualizados:

a) Siempre: _____

b) Casi siempre: _____

c) A Veces: _____

d) Casi Nunca: _____

e) Nunca: _____

Parte III. Variable: Gestión del conocimiento

9. Indique cómo logra adquirir conocimiento en su trabajo

a) Mediante la socialización con otros compañeros: _____

b) Compartiendo experiencias: _____ -

c) Por medio de exposiciones orales: _____

d) Revisión de documentos y manuales: _____

e) Por medio de entrenamiento: _____

10. Seleccione el mecanismo de Exteriorización del conocimiento

- a) Intercambio verbal de experiencias: _____
- b) De forma escrita: _____
- c) Mediante la práctica diaria: _____
- d) Compartir con otros de manera eficaz mi experiencia: _____
- e) Ninguna de las anteriores: _____

11. Seleccione la fuente de su conocimiento laboral:

- a) El que se origina como resultado de mi acción en la empresa: _____
- b) El adquirido a través de estrategias aplicadas por la empresa: _____
- c) Mediante la revisión de datos e información: _____
- d) A través de la interacción con los equipos y sistemas tecnológicos: _____
- e) Del aporte de otras personas que poseen mayor experiencia: _____

12. Mecanismo que aplica para interiorizar el conocimiento:

- a) El que se origina como resultado de mi acción en la empresa: _____
- b) El adquirido a través de estrategias aplicadas por la empresa: _____
- c) Mediante la revisión de datos e información: _____
- d) A través de la interacción con los equipos y sistemas tecnológicos: _____
- e) Del aporte de otras personas que poseen mayor experiencia: _____

13. ¿Cuál considera una gestión del conocimiento adecuada?

- a) Una gestión basada en la tecnología: _____
- b) Identificar y categorizarlo: _____
- c) Socializar el conocimiento: _____
- d) El obtenido mediante clientes y proveedores: _____
- e) El que aplica recursos basados en la cultura organizacional: _____

14. ¿Para obtener ventajas competitivas la gestión de conocimiento tecnológica debe:

- a) Aplicar recursos provenientes del personal: _____
- b) Transformarlo desde las experiencias: _____
- c) Aplicar estrategias fundamentadas en la misión y visión organizacional: _____
- d) Contar con equipamiento tecnológico actualizados: _____
- e) Se debe aplicar la motivación hacia el aprendizaje: _____

Anexo B Matriz de Validación del Instrumento

Validación: Experto 1

Nombre y apellido del experto: Betsy Betancourt

Institución donde labora: Universidad de Oriente

Formación académica: IV Nivel

Línea de investigación: Gestión organizacional, enfoques gerenciales, gestión del conocimiento

Experiencia profesional: 32 años de experiencia como docente universitario

Fecha: 17-06-2024

Firma: _____

	Criterios	Item 1			Item 2			Item 3			Item 4			Item 5		
		E			E			E			E			E		
1	Claridad de las instrucciones	E			E			E			E			E		
2	Claridad de los enunciados	E			E			E			E			E		
3	Comprensión de los reactivos	E			E			E			E			E		
4	Redacción de los enunciados	E			E			E			E			E		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E			E			E			E			E		

	Criterios	Item 6			Item 7			Item 8			Item 9			Item 10		
		E			E			E			E			E		
1	Claridad de las instrucciones	E			E			E			E			E		
2	Claridad de los enunciados	E			E			E			E			E		
3	Comprensión de los reactivos	E			E			E			E			E		
4	Redacción de los enunciados	E			E			E			E			E		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E			E			E			E			E		

	Criterios	Item 11			Item 12			Item 13			Item 14		
		E			E			E			E		
1	Claridad de las instrucciones	E			E			E			E		
2	Claridad de los enunciados	E			E			E			E		
3	Comprensión de los reactivos	E			E			E			E		
4	Redacción de los enunciados	E			E			E			E		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E			E			E			E		

Validación: Experto 2

Nombre y apellido del experto: Omaira García

Institución donde labora: Universidad de Oriente

Formación académica: V Nivel

Línea de investigación: Gestión Organizacional e Investigación Educativa

Experiencia profesional: 38 años de experiencia como docente universitario

Fecha: 17-06-2024

Firma: _____

	Criterios	Item 1			Item 2			Item 3			Item 4			Item 5		
		B			B			E			B				B	
1	Claridad de las instrucciones	B			B			E			B				B	
2	Claridad de los enunciados	B			B			E			B				B	
3	Comprensión de los reactivos	B			B			E			B				B	
4	Redacción de los enunciados	B			B			E			B				B	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	B			B			E			B				B	

	Criterios	Item 6			Item 7			Item 8			Item 9			Item 10		
			B		E				B		E				B	
1	Claridad de las instrucciones		B		E				B		E				B	
2	Claridad de los enunciados		B		E				B		E				B	
3	Comprensión de los reactivos		B		E				B		E				B	
4	Redacción de los enunciados		B		E				B		E				B	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores		B		E				B		E				B	

	Criterios	Item 11			Item 12			Item 13			Item 14		
		E			E				B		E		
1	Claridad de las instrucciones	E			E				B		E		
2	Claridad de los enunciados	E			E				B		E		
3	Comprensión de los reactivos	E			E				B		E		
4	Redacción de los enunciados	E			E				B		E		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E			E				B		E		

Validación: Experto 3

Nombre y apellido del experto: Frank Díaz

Institución donde labora: Universidad de Oriente

Formación académica: IV Nivel

Línea de investigación: Sistemas de Información

Experiencia profesional: 12 años de experiencia como docente universitario

Fecha: 17-06-2024

Firma: _____

	Criterios	Item 1			Item 2			Item 3			Item 4			Item 5		
		E				B			B		E				B	
1	Claridad de las instrucciones	E				B			B		E				B	
2	Claridad de los enunciados	E				B			B		E				B	
3	Comprensión de los reactivos	E				B			B		E				B	
4	Redacción de los enunciados	E				B			B		E				B	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E				B			B		E				B	

	Criterios	Item 6			Item 7			Item 8			Item 9			Item 10		
		E				B		E				B			B	
1	Claridad de las instrucciones	E				B		E				B			B	
2	Claridad de los enunciados	E				B		E				B			B	
3	Comprensión de los reactivos	E				B		E				B			B	
4	Redacción de los enunciados	E				B		E				B			B	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E				B		E				B			B	

	Criterios	Item 11			Item 12			Item 13			Item 14		
		B			B			E				B	
1	Claridad de las instrucciones	B			B			E				B	
2	Claridad de los enunciados	B			B			E				B	
3	Comprensión de los reactivos	B			B			E				B	
4	Redacción de los enunciados	B			B			E				B	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	B			B			E				B	

Anexo C Matriz de Base de Datos

			POBLACIÓN																														
Afirmaciones	Total	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Total	%	
1. Seleccione el proceso administrativo que realiza con mayor frecuencia																																	
a) Reclutamiento y selección de personal	5	22%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	22%	
b) Diseño de puesto	7	30%	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	7	30%	
c) Procesos para recompensas y beneficios	5	22%	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	5	22%	
d) Capacitación y desarrollo	2	9%	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
e) Evaluación del desempeño	4	17%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	17%	
	23	100%	2	0	1	2	0	1	0	1	1	2	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	1	23	100%
2. Con que frecuencia realiza la revisión de puestos																																	
a) Siempre	3	13%	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13%	
b) Frecuentemente	1	4%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4%	
c) Con regularidad	5	22%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	22%	
d) Con poca regularidad	12	52%	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	12	52%	
e) Nunca	2	9%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
	23	100%	2	0	3	1	0	1	1	0	2	0	0	0	1	0	1	2	0	3	0	1	0	0	2	0	1	0	1	1	23	100%	
3. Seleccione en rango de orientaciones que realiza a nuevos ingresos																																	
a) Mensualmente	6	26%	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	6	26%	
b) Trimestralmente	1	4%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4%	
c) Semestralmente	1	4%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4%	
d) Anualmente	5	22%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	22%	
e) Nunca	10	44%	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	10	44%
	23	100%	1	1	1	2	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	2	1	1	0	1	1	1	0	3	0	1	1	1	1	0	23	100%
4. Lleva control para verificar la efectividad de los procesos relacionados al pago incentivos y beneficios																																	
a) Siempre	3	13%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13%	
b) Frecuentemente	1	4%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4%	
c) Con regularidad	2	9%	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
d) Con poca regularidad	6	26%	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	6	26%
e) Nunca	11	48%	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	11	48%	
	23	100%	1	0	2	0	1	1	0	2	1	0	0	2	2	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	23	100%
5. Recibe programas de capacitación laboral:																																	
a) Siempre	2	9%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
b) Casi siempre	1	4%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4%	
c) A Veces	2	9%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	9%
d) Casi Nunca	13	56%	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	13	56%
e) Nunca	5	22%	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	22%
	23	100%	1	1	0	2	1	1	1	0	0	1	1	2	0	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	23	100%
6. ¿Cuáles son las condiciones de los factores físicos-ambientales y psicosociales?																																	
a) Favorable	11	48%	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	11	48%	
b) Desfavorable	5	22%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	5	22%	
c) Ninguno de los anteriores	7	30%	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7	30%	
	23	100%	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	2	1	1	0	3	0	1	0	2	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	23	100%
7. Sus competencias laborales están centradas en el saber profesional, el saber hacer y el saber guiar:																																	
a) Siempre	5	22%	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	22%	
b) Casi siempre	4	17%	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	17%	
c) A Veces	2	9%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
d) Casi Nunca	10	43%	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	10	43%	
e) Nunca	2	9%	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
	23	100%	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	23	100%		

Cont.... Anexo C Matriz de Base de Datos

Afirmaciones	Total	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Total	%	
8. Los procesos para auditar al personal se encuentran actualizados:																																	
a) Siempre	3	13%	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	13%	
b) Casi siempre	3	13%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13%	
c) A Veces	1	4%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4%	
d) Casi Nunca	7	30%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	7	30%	
e) Nunca	9	40%	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	9	40%	
	23	100%	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	2	0	1	2	0	1	0	0	2	1	1	1	23	100%	
9. Indique cómo logra adquirir conocimiento en su trabajo																																	
a) Mediante la socialización con otros compañeros	3	13%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	13%	
b) Compartiendo experiencias	8	35%	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	8	35%	
c) Por medio de exposiciones orales	3	13%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	13%	
d) Revisión de documentos y manuales	7	30%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	7	30%	
e) Por medio de entrenamiento	2	9%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
	23	100%	0	3	1	0	1	0	0	1	0	1	2	0	1	1	0	1	2	0	1	0	3	0	1	1	2	0	0	1	23	100%	
10. Seleccione el mecanismo de Exteriorización del conocimiento																																	
a) Intercambio verbal de experiencias	5	22%	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	22%	
b) De forma escrita	3	13%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13%	
c) Mediante la práctica diaria	9	39%	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	9	39%	
d) Compartir con otros de manera eficaz mi experiencia	6	26%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	6	26%	
e)Ninguna de las anteriores	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	23	100%	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	1	1	0	2	1	1	1	1	0	2	0	2	0	0	1	23	100%	
11. Seleccione la fuente de su conocimiento laboral:																																	
a) El que se origina como resultado de mi acción en la empresa	4	17%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	17%	
b) El adquirido a través de estrategias aplicadas por la empresa	2	9%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
c) Mediante la revisión de datos e información	5	22%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	5	22%	
d) A través de la interacción con los equipos y sistemas tecnológicos	4	17%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	17%	
e) Del aporte de otras personas que poseen mayor experiencia	8	35%	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	8	35%	
	23	100%	0	1	2	0	2	0	1	0	0	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	0	22	100%	
12. Mecanismo que aplica para interiorizar el conocimiento:																																	
a) El que se origina como resultado de mi acción en la empresa	5	22%	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5	22%	
b) El adquirido a través de estrategias aplicadas por la empresa	1	4%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4%	
c) Mediante la revisión de datos e información	6	26%	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	26%	
d) A través de la interacción con los equipos y sistemas tecnológicos	2	9%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	9%	
e) Del aporte de otras personas que poseen mayor experiencia	9	39%	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	9	39%	
	23	100%	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	0	1	0	2	0	2	0	1	1	0	1	0	23	100%	
13. ¿Cuál considera una gestión del conocimiento adecuada?																																	
a) Una gestión basada en la tecnología	6	26%	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	6	26%	
b) Identificar y categorizarlo	1	4%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4%	
c) Socializar el conocimiento	5	22%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	22%	
d) El obtenido mediante clientes y proveedores	3	13%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13%	
e) El que aplica recursos basados en la cultura organizacional	8	35%	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	8	35%	
	23	100%	2	0	2	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	0	0	1	1	0	1	2	0	0	1	0	1	1	1	1	23	100%
14. ¿Para obtener ventajas competitivas la gestión de conocimiento tecnológica debe:																																	
a) Aplicar recursos provenientes del personal	5	22%	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	22%	
b) Transformarlo desde las experiencias	2	9%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
c) Aplicar estrategias fundamentadas en la misión y visión organizacional	10	43%	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	10	43%	
d) Contar con equipamiento tecnológico actualizados	4	17%	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	17%	
e) Se debe aplicar la motivación hacia el aprendizaje	2	9%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	9%	
	23	100%	1	1	1	0	1	1	0	2	2	2	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	1	23	100%

Anexo B Matriz de Validación del Instrumento

Validación: Experto 1

Nombre y apellido del experto: Betsy Betancourt

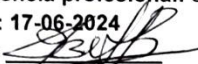
Institución donde labora: Universidad de Oriente

Formación académica: IV Nivel

Línea de investigación: Gestión organizacional, enfoques gerenciales, gestión del conocimiento

Experiencia profesional: 32 años de experiencia como docente universitario

Fecha: 17-06-2024

Firma: 

	Criterios	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5	
		E		E		E		E		E	
1	Claridad de las instrucciones	E		E		E		E		E	
2	Claridad de los enunciados	E		E		E		E		E	
3	Comprensión de los reactivos	E		E		E		E		E	
4	Redacción de los enunciados	E		E		E		E		E	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E		E		E		E		E	

	Criterios	Item 6		Item 7		Item 8		Item 9		Item 10	
		E		E		E		E		E	
1	Claridad de las instrucciones	E		E		E		E		E	
2	Claridad de los enunciados	E		E		E		E		E	
3	Comprensión de los reactivos	E		E		E		E		E	
4	Redacción de los enunciados	E		E		E		E		E	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E		E		E		E		E	

	Criterios	Item 11		Item 12		Item 13		Item 14	
		E		E		E		E	
1	Claridad de las instrucciones	E		E		E		E	
2	Claridad de los enunciados	E		E		E		E	
3	Comprensión de los reactivos	E		E		E		E	
4	Redacción de los enunciados	E		E		E		E	
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E		E		E		E	

Validación: Experto 2

Nombre y apellido del experto: Omaira García

Institución donde labora: Universidad de Oriente

Formación académica: V Nivel

Línea de investigación: Gestión Organizacional e Investigación Educativa

Experiencia profesional: 38 años de experiencia como docente universitario

Fecha: 17-06-2024

Firma:

	Criterios	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5
		B	B	E	B	B
1	Claridad de las instrucciones	B	B	E	B	B
2	Claridad de los enunciados	B	B	E	B	B
3	Comprensión de los reactivos	B	B	E	B	B
4	Redacción de los enunciados	B	B	E	B	B
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	B	B	E	B	B

	Criterios	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
		B	E	B	E	B
1	Claridad de las instrucciones	B	E	B	E	B
2	Claridad de los enunciados	B	E	B	E	B
3	Comprensión de los reactivos	B	E	B	E	B
4	Redacción de los enunciados	B	E	B	E	B
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	B	E	B	E	B

	Criterios	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14
		E	E	B	E
1	Claridad de las instrucciones	E	E	B	E
2	Claridad de los enunciados	E	E	B	E
3	Comprensión de los reactivos	E	E	B	E
4	Redacción de los enunciados	E	E	B	E
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E	E	B	E

Validación: Experto 3

Nombre y apellido del experto: Frank Díaz

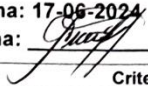
Institución donde labora: Universidad de Oriente

Formación académica: IV Nivel

Línea de investigación: Sistemas de Información

Experiencia profesional: 12 años de experiencia como docente universitario

Fecha: 17-06-2024

Firma: 

	Criterios	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5
		E	B	B	E	B
1	Claridad de las instrucciones	E	B	B	E	B
2	Claridad de los enunciados	E	B	B	E	B
3	Comprensión de los reactivos	E	B	B	E	B
4	Redacción de los enunciados	E	B	B	E	B
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E	B	B	E	B

	Criterios	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
		E	B	E	B	B
1	Claridad de las instrucciones	E	B	E	B	B
2	Claridad de los enunciados	E	B	E	B	B
3	Comprensión de los reactivos	E	B	E	B	B
4	Redacción de los enunciados	E	B	E	B	B
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	E	B	E	B	B

	Criterios	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14
		B	B	E	B
1	Claridad de las instrucciones	B	B	E	B
2	Claridad de los enunciados	B	B	E	B
3	Comprensión de los reactivos	B	B	E	B
4	Redacción de los enunciados	B	B	E	B
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	B	B	E	B

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	ARQUITECTURA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA PETROLERA
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Ing. Celis Ruiz Marihen Adriana	ORCID	21351275
	e-mail	Marihecly.mc@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases clave:

arquitectura tecnológica
gestión del conocimiento
gerencia
RRHH
industrial petrolera

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Tecnología y Ciencias Aplicadas	Informática Gerencial
Línea de Investigación	Gerencia - Gestión del Conocimiento

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

Se presenta una investigación cuyo objetivo general fue proponer una Arquitectura Tecnológica de Innovación fundamentada en la Gestión del Conocimiento para los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA)-Distrito Furrial, para lo cual se aplicó un proceso metodológico basado en la propuesta de Martha Alles, (2007) para profundizar en la Gestión Por Competencias y Chiavenato. I. (2011), con la administración de recursos humanos, en cuanto a la gestión del conocimiento, se tomó el enfoque teórico de Nonaka Takeuchi y el modelo de Paniagua Y López (2007). El proceso de investigación se caracterizó por ser de tipo proyectiva, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental. Entre las técnicas de recolección de datos se aplicaron la encuesta, observación directa, revisión documental y entrevistas no estructurada, arrojando las siguientes conclusiones: La situación actual relacionada a los procesos internos en la Gerencia de Recursos Humanos, destacan el uso eficiente del talento y sus habilidades, como también aplican la retención de empleados con experiencia y conocimientos, esto evidencia la implementación de programas de formación, sin embargo, quedó en expuesto que el personal presenta entre las debilidades resistencia al cambio. Se recomienda implementar la estrategia diseñada que alinea la gestión del conocimiento con los procesos administrativos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail			
MSc. Betancourt Betsy	ROL	CA ☐	AS ☒	TU ☐ JU ☐
	ORCID	4713955		
	e-mail	votahola@gmail.com		
Dra. García Omaira	ROL	CA ☐	AS ☐	TU ☐ JU ☒
	ORCID	4038427		
	e-mail	acanizares.udomonagas@gmail.com		
MSc. Diaz, Frank	ROL	CA ☐	AS ☐	TU ☐ JU ☒
	ORCID	11383348		
	e-mail	Fdiaz.udomonagas@gmail.com		

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	06	17

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTPG_CRMA2024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial:

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum en Informática Gerencial

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:20

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNTELE
Secretario

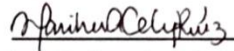
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre 2009, según comunicado CU-03 4-2009): "Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la universidad, y sólo podrá ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo Universitario para su autorización"



Ing. Marihen A. Cely R.

Autor



MSc. Betsy T. Betancourt R.

Asesor
