

Tipo de artículo: Artículo original

Gestión del conocimiento para la mejora del proceso administrativo en departamentos de talento humano

Knowledge management to improve the administrative process in human talent departments

Sandra Patricia Tóala Bozada^{1*} , <https://orcid.org/0000-0003-0214-1897>

Gislayner Samantha Aguilera Quijije² , <https://orcid.org/0000-0003-4404-9108>

¹ Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa-Manabí, Ecuador. Correo electrónico: sandra.toala@unesum.edu.ec

² Estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. Correo electrónico: aguilera-gislayner2345@unesum.edu.ec

* Autor para correspondencia: sandra.toala@unesum.edu.ec

Resumen

El conocimiento ha sido considerado desde la administración científica, como un elemento más importante en las organizaciones, mismo que se ha consolidado a través de la sistematización en la búsqueda de la eficiencia. Por tal motivo en este estudio, se persigue como principal objetivo manifestar la importancia que reviste la gestión del conocimiento para la mejora del proceso administrativo en los departamentos de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador y en particular del cantón Isidro Ayora. Para constatar el objetivo propuesto, se llevó a cabo un análisis documental con un enfoque de la Formación de Talento Humano para la mejora del proceso administrativo, debido a que dicho proceso debe fomentar cambios en la gestión de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo el Gobiernos Autónomos Descentralizados. En este contexto gestionar de manera efectiva los recursos humanos, es evidente, por la necesidad de potenciar, además, las competencias del Talento Humando en función del fortalecimiento de las condiciones de desempeño y necesidades que tienen los trabajadores. Ello permitirá brindar soluciones a diversas problemáticas que se desarrollen para poder lograr un buen desempeño, así como administrar las tareas que se desarrollen en dichos gobiernos, y por ende las necesidades laborales de los trabajadores.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento; competencias, proceso administrativo; desempeño; eficiencia

Abstract

Knowledge has been considered from scientific administration as a most important element in organizations, which has been consolidated through systematization in the search for efficiency. For this reason, in this study, the main objective is to express the importance of knowledge management for the improvement of the administrative process in the Human Talent departments of the Decentralized Autonomous Governments of Ecuador and in particular of the Isidro Ayora canton. To verify the proposed objective, a documentary analysis was carried out with a focus on the Training of Human Talent to improve the administrative process, because this process must promote changes in the management of the activities and procedures that are carried out. the Decentralized Autonomous Governments. In this context, effectively managing human resources is evident due to the need to also enhance the competencies of Human Talent based on strengthening the performance conditions and needs of workers. This will make it possible to provide solutions to various problems that develop in order to achieve good performance, as well as manage the tasks that are carried out in said governments, and therefore the labor needs of the workers.

Keywords: Knowledge Management; competencies; administrative process; performance; efficiency



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

Recibido: 14/12/2023
Aceptado: 20/02/2024
En línea: 28/02/2024

Introducción

El conocimiento ha sido considerado desde la Administración científica como un elemento importante en la organización a través de la sistematización del mismo en búsqueda de la eficiencia; más tarde se revaloriza como un componente estratégico, que permite a la organización delimitar sus objetivos, conseguir y mantener sus fines, además de modificarla y sostenerla en los contextos complejos en los que se desenvuelven las organizaciones actuales (Drucker, 1993). El proceso de Gestión del Conocimiento, engloba algo más que el uso adecuado de tecnologías de información, implica la confianza y cooperación de las personas que intervienen en la organización, mismas que comparten una visión organizacional y que se desenvuelven en un ambiente organizativo que promueve el aprendizaje organizacional con la conversión del conocimiento tácito a explícito.

En la actualidad, aun cuando se encuentra disponible literatura científica sobre este paradigma, no existe un modelo delineado que permita diagnosticar la situación o implementación de la Gestión del Conocimiento (GC); sin embargo, algunos estudios recientes suponen que la mejora en los niveles de competitividad de las organizaciones actuales está directamente relacionada con el uso adecuado del proceso en mención de sus acciones estratégicas (Mejía, Colín, 2013). Cabe mencionar que, en el proceso de la globalización las organizaciones deben adaptarse de manera rápida a los cambios que se presentan, lo que crea nuevas necesidades en el ámbito de la gestión administrativa, en la que implican actualizar conocimientos de un proceso que consiste en planificar, organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas.

En base a lo antes subrayado las empresas, se ven en la necesidad de fomentar cambios en sus gestiones de manera constante para así coordinar eficientemente cada una de las actividades y posicionarse bajo premisas de calidad, eficiencia y optimización tanto en una producción propia como en la diversificación de la institución para beneficio de sus usuarios o clientes. El proceso administrativo para mejorar el desempeño laboral de los empleados planificar y organizar de mejor manera la estructura orgánica y sus cargos de acuerdo a la entidad que se va a dirigir y controlar dentro de sus actividades.

Estudios de Moreno, Merchan, & Moreira (2022) se evidenció que las administraciones no aplican correctamente los procesos, incidiendo de manera negativa en el desempeño laboral de los empleados. Por su parte Chávez (2022) destacó que, la situación actual del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales, el



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

desempeño laboral es deficiente, esto se debe a la poca actualización de conocimientos y profesionalismo ya que no son capacitados en sus áreas establecidas.

Por otro lado, Mendoza (2022) en su estudio destacó la carencia de un Manual de Procedimientos Administrativos, dentro estamento institucional. Este documento requiere que se transforme en una herramienta jurídica de orientación y ejecución para mejorar la administración y viabilizar el progreso de las administraciones y en particular del Talento Humano, teniendo en cuenta el conocimiento, ya sea tácito o explícito que se gestione. Lo referido, son características que de por si son propias del conocimiento.

Dichas características se deben a que el conocimiento es un proceso humano y dinámico que se orienta a algún fin, con intención y perspectiva (Nonaka y Takeuchi, 1995), que es específico y atiende al contexto donde se genere, que es individual antes que grupal y que se asocia con la pericia, la competencia y la capacidad de actuar de cada individuo (Sveiby, 1998). En este sentido, es importante para los departamentos de Talento Humano, conocer los rasgos interpersonales de los trabajadores, y ello contribuye a la mejora del proceso administrativo. Para Goleman (1996) estas características del conocimiento en el Talento Humano son importantes para un mejor desempeño en la organización, en la autorregulación, el manejo de pensamientos y sentimientos, son elementos que predisponen a las personas en su interrelación con los demás para la resolución de conflictos y la adquisición de nuevo conocimiento.

El proceso de gestionar el conocimiento en una organización puede verse inhibido por varios factores, siendo los más ocurrentes (Tarango y Mesa, 2008):

- Cuando el conocimiento se da en un entorno dependiente y aislado sin lograr la articulación del saber exógeno a la organización y el que se genera en sus adentros
- Cuando no se le da valor y confianza al conocimiento
- El no equilibrio en la existencia del conocimiento tácito o explícito en la organización
- Escasas vías para lograr el conocimiento

Sin embargo, lo que se gestiona realmente es la plataforma para el conocimiento, es decir, las condiciones y el entorno en los que se da la creación, conservación, utilización, transformación y transmisión del conocimiento; razón por la cual la GC se vincula directamente con el Aprendizaje Organizacional (AO) y por ende con el Capital Intelectual (CI) de la organización. Al considerar la G.C. como un proceso organizacional, debe considerarse el involucramiento de sus colaboradores y la compartición del conocimiento entre los mismos (González, Carbonell y Pérez, 2012). Por su parte, varios autores proponen distintas propuestas para la GC (Beckman 1997, Holsapple y Joshi 1997, Ordoñez 2001, Despres y Chauvel 2000, García 2004 y Riesco 2006). En este sentido se consideran los siguientes preceptos para el proceso de GC en una organización:



1. Planificación del proceso: identificación de la situación actual de la organización con el intento de observar el estado de elementos como son: liderazgo, cultura, edad de la organización, misión, visión, filosofía y valores
2. Análisis del Capital Intelectual: explorar acerca del estado actual del desarrollo del Capital Humano, Capital Organizativo, Capital Tecnológico y Capital Relacional
3. Identificación de actores, ello se debe a la identificación de las personas que se integraran en los equipos colaborativos para la transferencia y desarrollo del conocimiento, así como la infraestructura de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) con los que cuenta la organización para la administración de la información.
4. Transformación del conocimiento a través de: identificación, adquisición, clasificación, almacenamiento, transformación, distribución y uso del conocimiento por la entidad.
5. Evaluación del proceso: valoración de los resultados e impactos en el desarrollo de la organización con la implementación de una Gestión del Conocimiento.

Basado en lo antes referido, el proceso administrativo desde su origen estableció los principios descritos por Fayol se consideran, de hecho, la base de la administración moderna de las empresas, aunque esta disciplina se ha perfeccionado mucho desde entonces (PostgradoUTP, 2023). Es así que las funciones del proceso administrativo se enmarcan en la planeación, organización, dirección/ejecución y control. Estos aspectos constituyen paradigmas que en la Gestión del Conocimiento se denomina emergente, debido a que, aunque existe variedad de información respecto al mismo, en muchos casos resulta poco sólida, porque muchos de los modelos centran su atención solo en de la Creación del Conocimiento, modelo que solo forma parte importante del proceso de Gestión del Conocimiento, más no considera todas las implicaciones que este requiere (Mejía y Colín, 2013).

Refieren los citados autores que aun cuando el conocimiento, es reconocido en el contexto organizacional, la identificación, determinación, implementación y evaluación de la Gestión del Conocimiento es tarea que aún debe consolidar esfuerzos, cuidando que una vez implementado no comparta la posibilidad de innovar, debido a la sistematización de actuar, al definir y delimitar las actuaciones será en donde la compartición de experiencias, tanto de las personas internas y externas a la organización, permitirán la evolución del conocimiento organizacional de acuerdo con los paisajes donde impacte la misma. Sin embargo, cuando una organización es capaz de gestionar su conocimiento, sintetizará sus tiempos de operación, evitando la realización de tareas innecesarias, evolucionando en lo interno y externo. Si el conocimiento es inaccesible para los colaboradores, este intangible no puede ser visto como una ventaja competitiva.



Materiales y métodos

Para demostrar la importancia que reviste la gestión del conocimiento en la mejora del proceso administrativo de los departamentos de talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se juzga el cantón Isidro Ayora. En dicho cantón se aplicaron los instrumentos de Encuesta y Entrevista a un grupo de personas que colaboran en el departamento de Talento Humano de dicho GAD, concretamente para un mejor entendimiento, en la Tabla 1, se describe la Población objeto de estudio.

Tabla 1. Población del GAD Isidro Ayora. **Fuente:** Autores

UNIDAD	POBLACION
Trabajadores del área talento humano	3
Total de funcionarios a tomar en cuenta para nuestro estudio	3

Basado en la población objeto de estudio, la muestra seleccionada es igual a la población por ser pequeña. Al respecto, cuando la población es pequeña todos pueden ser elegidos para el estudio. Lo subrayado, justifica un muestreo aleatorio simple, donde se aplican entrevistas dirigidas en lo fundamental a los funcionarios del área de Talento Humano del GAD en estudio y las encuestas se les aplican tanto a los funcionarios como a los trabajadores del Departamento de Talento Humano.

Resultados y discusión

De acuerdo a lo analizado se constató que Gestión de Conocimiento, es fundamental en la creación de conocimiento y del Capital Intelectual. El 100 % de los encuestados, manifestaron significativa importancia a la gestión del conocimiento para la mejora del proceso administrativo en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora. No obstante, los entrevistados destacan la necesidad de un modelo que combine dos marcos de trabajo: la gestión de conocimiento y el capital intelectual (Salonius and Kapyla 2013).

Dicho modelo debe ser una versión del modelo SECI (Nonaka and Takeuchi 1995), para el GAD Isidro Ayora. El modelo SECI, tiene sus bases en la conversión de conocimiento a través de cuatro fases: Socialización, Externalización, Combinación, Internalización. (Figura 1)





Figura 1. Combinación del Modelo SECI con el Capital Intelectual. **Fuente:** Adaptado de (Salonius and Kapyla 2013)

Desde esta perspectiva, la conversión de conocimiento, facilita los procesos de aprendizaje colectivo, incrementando así el conocimiento de la red. La incorporación del Capital Intelectual se hace para incrementar los beneficios de la creación de conocimiento a través de los activos intelectuales, los cuales son indispensables para crear valor en la empresa. Estos se clasifican en cuatro tipos (Nonaka et al. 2000):

1. Los activos de conocimientos experimentales, son el conocimiento tácito que se comparte, a través de experiencias comunes, entre los miembros de la organización y con los clientes, proveedores y socios.
2. Los activos de conocimiento conceptual, que significa conocimiento explícito articulado a través de imágenes, símbolos y lenguaje, que permiten crear valor para los clientes.
3. Los activos de conocimiento sistémicos, se refieren al conocimiento explícito sistematizado y empaquetado que es fácilmente transferible.
4. Los activos de conocimiento de rutina, es el conocimiento tácito rutinario, incorporado en las acciones y la práctica.



Los resultados obtenidos demuestran la importancia de la gestión del conocimiento para la mejora del proceso administrativo en departamentos de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora. En base a ello Nonaka et al. (2000) sostienen que el enfoque del Capital Intelectual, ofrece una perspectiva más amplia y práctica sobre estos activos. Este concepto está clasificado en tres categorías, capital humano, capital estructural y capital relacional.

El capital humano se refiere al conocimiento tácito y explícito que poseen los individuos, incluye las actitudes, aptitudes y valores (Martin-de Castro, Lopez-Saez, and Delgado-Verde, 2011). Por su parte, el capital estructural tiene que ver con el capital tecnológico y organizacional que posee la organización, incluye temas como la cultura, estructura y aprendizaje organizacional. Entre tanto, el capital relacional hace referencia al valor que tiene para la organización la relación con sus stakeholders (Clientes, proveedores, socios), ellos se consideran una subcategoría dentro del modelo de capital intelectual. En este contexto los autores agregan el capital social, en el que la comunicación y la confianza son aspectos claves para la mejora del proceso administrativo en departamentos de talento humano de los GAD de Ecuador.

El modelo que se presenta en la Figura 1, muestra la capacidad de las regiones para soportar procesos de innovación y generar ventajas competitivas a partir de la gestión del conocimiento. Así mismo, muestran que este es un proceso interactivo que requiere de la participación de los diferentes actores institucionales y de la definición de roles para cada uno de ellos.

El conocimiento según Mejía y Colín (2013) debe ser gestionado a partir de la interacción entre los actores del proceso, que son quienes deben tener roles bien definidos y en los que exista un nodo articulador. Así mismo, en el contexto de los GAD, los modelos de innovación. También pueden ser un referente para la toma de decisiones en la administración pública, acerca de las acciones que se deben llevar a cabo para el desarrollo de un territorio a través del conocimiento y la innovación.

Conclusiones

Se corroboró que el proceso administrativo tiene importancia ya que gracias a él se permite tener mejores resultados respecto a donde se quiere llevar a cabo la organización, dicho proceso, permite que cada miembro de la organización tome su papel y se pueda desarrollar de manera controlada y organizada y es ahí donde la gestión del conocimiento actúa como un elemento transformador del proceso.



El proceso administrativo ayuda a que cada persona le ponga orden las planeaciones, las metas a corto, mediano y largo plazo, que sobre la base de diferentes objetivos se trazan. En base a ello la gestión del conocimiento se inclina por aspectos como la interacción humana, el desarrollo del diálogo a nivel formal e informal y la creación de redes entre las personas y organizaciones.

Se demuestra la importancia que reviste la gestión del conocimiento para la mejora del proceso administrativo en departamentos de talento humano en los GAD, el conocimiento tácito cobra un papel fundamental, por lo tanto, la gestión del Talento Humano y el desarrollo de competencias blandas son fundamentales.

Conflictos de intereses

Los autores no poseen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

1. Conceptualización: Sandra Patricia Tóala Bozada, Gislayner Samantha Aguilera Quijije
2. Curación de datos: Sandra Patricia Tóala Bozada
3. Análisis formal: Sandra Patricia Tóala Bozada
4. Investigación: Sandra Patricia Tóala Bozada, Gislayner Samantha Aguilera Quijije
5. Metodología: Sandra Patricia Tóala Bozada, Gislayner Samantha Aguilera Quijije
6. Software: Gislayner Samantha Aguilera Quijije
7. Validación: Sandra Patricia Tóala Bozada, Gislayner Samantha Aguilera Quijije
8. Visualización: Sandra Patricia Tóala Bozada
9. Redacción – borrador original: Sandra Patricia Tóala Bozada, Gislayner Samantha Aguilera Quijije
10. Redacción – revisión y edición: Sandra Patricia Tóala Bozada, Gislayner Samantha Aguilera Quijije

Financiamiento

La investigación no requirió fuente de financiamiento externa.

Referencias

- Beckman, T. (1997). A methodology for Knowledge Management. International Association of Science and Technology for Development (IEATED) and Soft Computing Conference. Canada: Banff.



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

- Chávez, V. M. (13 de 09 de 2022). tesis. Obtenido de tesis:
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4523/1/Morales%20Ch%c3%a1vez%20Ver%c3%b3nica%20Elizabeth.pdf>
- Depres, C., y Chauvel, D. (2000). *A thematic analysis of the thinking in knowledge management*. Boston: Butterworth–Heinemann.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. Estados Unidos: Harper Business
- García, L. (2004). Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación Universidad–Sector Productivo. Venezuela: Universidad de los Andes. *Educare*, 8, 507-516.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Vergara. Tarango, J. y Mesa, M. (2008). Características diferenciales en el ejercicio de la gestión del conocimiento en organizaciones: comparación México-Cuba. *Ciencias de la Información*, 39(1).
- González, H., Carbonell, S. y Pérez, Y. (2012). La gestión del conocimiento. Perspectiva pragmática en la editorial Ediciones Futuro. *Ciencias de la Información*, 43(1), 73-79.
- Martin-de Castro, Gregorio, Pedro Lopez-Saez, and Miriam Delgado-Verde. (2011). “Towards a Knowledge-Based View of Firm Innovation. Theory and Empirical Research.” *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT* 15(6):871–74.
- Mejía, M.I, Colín, M. (2013). *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*, Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, vol. 5, núm. 9, julio-diciembre, 2013, pp. 25-35 Instituto Tecnológico Metropolitano Medellín, Colombia
- Mendoza, O. A. (11 de 4 de 2022). tesis. Obtenido de tesis:
[file:///C:/Users/SAMANTA/Downloads/Tesis%20Final%20Olga%20Ampuero%20Mendoza%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SAMANTA/Downloads/Tesis%20Final%20Olga%20Ampuero%20Mendoza%20(1).pdf)
- Moreno, Merchan, & Moreira. (2022). El proceso administrativo y su incidencia en el desempeño laboral del gobierno. *DOMINIO DE LAS CIENCIAS*, 22. Obtenido de <file:///C:/Users/SAMANTA/Downloads/Dialnet-ElProcesoAdministrativoYSuIncidenciaEnElDesempenoL-8635242.pdf>
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka. Takeuchi. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.
- Nonaka, Ikujiro., Rryoko. Toyama, and Noboru Konno. (2000). “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation.” *Long Range Planning* 33(1):5–34.



- Ordoñez, P. (2001). La Gestión del Conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 91-108.
- PostgradoUTP (2023). ¿Qué es un proceso administrativo? Obtenido de ¿Qué es un proceso administrativo?: <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/que-es-un-proceso-administrativo/>
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Salonius, Henna and Jonna Kapyla. (2013). “Exploring the Requirements of Regional Knowledge-Based Management.” *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT* 17(4):583–97.
- Sveiby, K. (1998). *The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

