

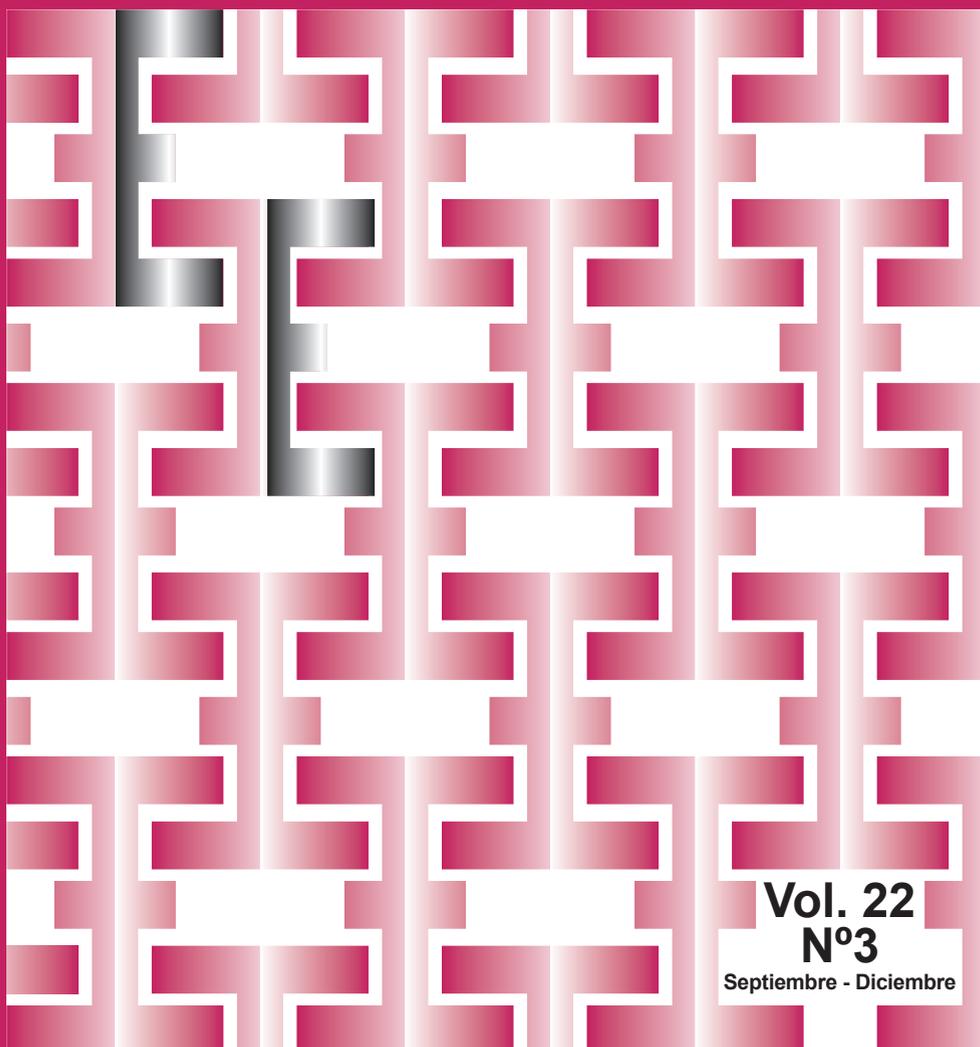
Revista Especializada en Educación

ppi 201502ZU4648

Esta publicación científica en  
formato digital es continuidad de  
la revista impresa  
ISSN: 0798-1171  
Depósito legal: pp 197402ZU34

# Encuentro Educativo

Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación  
Centro de Documentación e Investigación Pedagógica



**Vol. 22**  
**Nº3**

Septiembre - Diciembre

Maracaibo - Venezuela

## Encuentro Educativo

Vol. 22 (3) Septiembre - Diciembre 2015: 381-391

---

### Competencias del talento humano y enfoque de gestión de conocimiento en las universidades bajo la modalidad a distancia

*Aurely Leal*

*Doctora en Ciencias. Mención Gerencia. Mgs. En Gerencia de proyectos de investigación y desarrollo. Licenciada en Computación. Docente Investigador Titular a Dedicación Exclusiva de la Universidad del Zulia. Facultad Experimental de Ciencias. Departamento de Computación.*

*Universidad del Zulia – Venezuela. Email: aureleal.lozano@gmail.com*

*Neida Murcia*

*Mgs. En Matemática mención Docencia. Licenciada en Matemáticas. Docente Investigador Asistente a Tiempo Completo de la Universidad del Zulia. Facultad Experimental de Ciencias. Departamento de Matemáticas.*

*Universidad del Zulia – Venezuela. Email: neidamurcia@gmail.com*

---

#### Resumen

El propósito de esta investigación fue analizar las competencias del talento humano y el enfoque de gestión de conocimientos en universidades a distancia. Su base epistemológica es el positivismo. Es una investigación aplicada, descriptiva, sustentada en un diseño de campo, no experimental y transversal. La población estuvo constituida por 3 unidades de análisis y 51 informantes clave. Para la recolección de los datos se utilizó la entrevista. En conclusión; se deben propiciar mecanismos activando la dimensión colectiva del conocimiento, en función del tipo de institución, cultura organizativa y el escenario en que se mueve o se moverá la misma.

**Palabras Claves:** competencias; talento humano; enfoque de gestión; gestión de conocimiento.

## Competence of human talent and knowledge management approach in distance mode universities

---

### Abstract

The purpose of this research was to analyze the powers of human talent and knowledge management approach in distance universities. Positivism is its epistemological base. It is an applied, descriptive research, based on a non-experimental and transversal field design. The population consisted of 3 analysis units and a total of 51 key informants. In order to collect data, technique of interview was used. In conclusion, mechanisms should be promoted by activating the collective dimension of knowledge, depending on the type of institution, organizational culture and the environment in which it moves or it will move.

**Keywords:** powers; human talent; management approach; knowledge management.

### Introducción

En la era del conocimiento, uno de estos “recursos necesarios” es sin dudas el conocimiento organizacional, entendido como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización, materializarlos en productos, servicios y sistemas”. Así lo manifiesta (Nonaka y Takeuchi, 1995), no gestionar eficazmente ese conocimiento puede significar simplemente una cuestión de vida o muerte para las organizaciones. La filosofía de gestión es la forma en la que los líderes de la organización reflexionan acerca de su organización, de sus empleados, de sus clientes, de toda la comunidad, tiene una gran influencia en la cultura corporativa

porque en ellos se reflejan los estilos tanto de dirección como de motivación de los empleados.

Para esta investigación se analizaron dos tipos de enfoques el enfoque centralizado y el enfoque descentralizado. (Domínguez, 2008). En el enfoque centralizado, la empresa es vulnerable dependiente del personal cualificado o de mayor preparación: ofrece pocas alternativas de promoción y puede causar un efecto negativo en la motivación o interés del personal.

Una ventaja importante de una estrategia centralizada es la uniformidad de criterios en las operaciones. En algunas industrias esto puede llegar a ser más importante que la capacidad de responder con rapidez, a los cambios de las condiciones locales. (Domínguez, 2008).

La gestión descentralizada aporta mayor eficacia y responsabilidad, cuando las unidades de negocio periféricas o regionales se encuentran situadas lejos de la unidad de gestión central, tanto si la empresa es comercial o industrial. La descentralización absoluta no es recomendable, porque siempre deberá existir una unidad de gestión centralizada que coordine todas las acciones y sea el punto de referencia de las demás unidades periféricas. La descentralización es simplemente un tipo de delegación que se basa en las directrices que recibe de la central. A esta acción se le llama generalmente “descentralización de la gestión”. (Domínguez, 2008).

También comenta el autor anterior que, la descentralización es importante para la gestión y administración en las grandes organizaciones. Aporta suficiente autonomía a los centros periféricos, reduce o evita complejos circuitos en la información, reduce tensiones en la gestión, entre otras.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado tanto por las personas como por las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, y estas dependen de las personas para operar, para alcanzar el éxito. La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es tanto contingente como situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las

características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Sarriegui, 2005).

Hoy en día, el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo, se puede desdoblar en competencias, por lo tanto el talento deja de ser algo divino, para transformarse en algo que puede ser medido y mejor aún desarrollado. Existen muchas definiciones, muchos enfoques sobre competencias, sin embargo solo se citarán algunos autores: para Spencer y Spencer (1993) “es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”

De igual forma Spencer y Spencer (1993) señalan que las competencias más fáciles de evaluar y desarrollar son tanto las de conocimiento como las de habilidad, porque la mejor manera para desarrollarlas es la capacitación. Para concluir el enfoque brindado por estos autores, las competencias se pueden clasificar en: Competencias Cognoscitivas, Competencias Personales, Competencias de Logro y Acción, Competencias de Ayuda y Servicio, Competencias de Influencia, Competencias Gerenciales. Estas competencias encierran una serie de características como: trabajo en equipo, colaboración, autocontrol, pensamiento analítico, orientación al logro entre otras.

## **Metodología**

La base epistemológica de esta investigación es el positivismo. El paradigma positivista nace dentro de un pensamiento en el cual; el hombre empieza a plantearse preguntas sobre la realidad social como tal y cómo puede transformarla en un objeto de estudio. El positivismo se puede describir desde el punto de vista de Corbetta (2007) como: “El estudio de la realidad social utilizando el marco conceptual, las técnicas de observación, la medición, los instrumentos de análisis matemáticos, los procedimientos de inferencia de las ciencias naturales.”

Según el propósito perseguido: es una investigación aplicada porque está más interesada en los resultados prácticos y no en los alcances teóricos; además, se plantea la necesidad de encontrar la mayor utilización en la implantación de sus hallazgos, según lo establece Ballestrini (2006). Aunado a esto, según el nivel de conocimiento a obtener corresponde a una indagación descriptiva. Como lo describe Bavaresco (2006), este tipo de investigación va más a la búsqueda de aquellos aspectos por conocer y obtener una respuesta. Consiste tanto en describir como en analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad (individuos, comunidades).

Esta investigación según, Hernández, Fernández y Baptista (2006) tiene un diseño de campo, debido a que se aplicaron técnicas específicas en la

recolección de información, como las entrevistas, las encuestas; además, la información obtenida será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Para analizar el enfoque de gestión de conocimiento en las instituciones de educación universitaria bajo la modalidad a distancia; se trató de evaluar una situación dada a través de la entrevista, sin intervenir y/o manipular el entorno natural de la misma, debido a esto, es una investigación cuyo diseño es no experimental; donde el objetivo de estudio es evaluado tal cual como se presenta en el momento, sin pretender influir en su proceso o estado natural de modo que los resultados de esta evaluación reflejan la realidad actual de la situación.

De la misma manera para analizar las competencias del talento humano para la gestión de conocimiento en las instituciones de educación universitaria que presentan la modalidad a distancia, se realizó una entrevista, la cual permitió obtener de una manera relativamente rápida datos sobre las variables facilitando su análisis y comparación.

Es importante considerar que la unidad de análisis de la población para esta investigación es finita, completamente accesible al investigador y está conformada por estructuras organizacionales, es decir, direcciones y/o coordinaciones, docentes, estudiantes, en el área de educación a distancia. La misma

está dividida y distribuida como se presenta en la tabla 1. En cuanto al número de individuos que definen la población, la misma está dividida y distribuida como se presenta en la tabla

2. Para fundamentar la investigación, se utilizó la técnica de la entrevista, implementando un guion de entrevista (Ver Anexo 1) como instrumento de recolección de datos.

**Tabla 1. Población. Unidad de Análisis**

UNIVERSIDADES DEL ESTADO ZULIA	NOMBRE DE LA DIRECCIÓN
La Universidad del Zulia	Dirección de Sistemas de Educación a Distancia (SedLUZ) Distintas Coordinaciones
Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín	Dirección de Estudios a Distancia (EaD) Distintas Coordinaciones
Universidad Cecilio Acosta UNICA	Dirección de la UNICA Distintas Coordinaciones

**Fuente:** Leal y Murcia (2013).

**Tabla 2. Informantes Clave**

UNIVERSIDADES DEL ESTADO ZULIA QUE APLIQUEN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL BAJO LA MODALIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.				
UNIVERSIDADES DEL ESTADO ZULIA	DIRECTORES Y/O COORDINADORES	DOCENTES EN LAS DISTINTAS ÁREAS	ESTUDIANTES	TOTAL
La Universidad del Zulia	2	5	10	17
Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín	2	5	10	17
ÚNICA	2	5	10	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>51</b>

**Fuente:** Leal y Murcia (2013).

## Resultados y discusión

Para analizar el enfoque de gestión de conocimiento seguido en las instituciones de educación universitaria que presentan la modalidad a distancia, se muestra el cuadro 1, En este cuadro se determina y se describe el enfoque de gestión de conocimiento de las tres instituciones.

Siguiendo con el análisis de las competencias del talento humano para la gestión de conocimiento en las instituciones de educación universitaria que presentan la modalidad a distancia. El cuadro 2 muestra el resultado en las tres instituciones académicas (LUZ, URBE y UNICA).

### Cuadro 1. Matriz nomotética 2. Enfoque de gestión de conocimiento (LUZ, URBE, UNICA)

UNIDAD DE SIGNIFICADO	PREGUNTAS ORIENTADORAS	CASOS	ARGUMENTO (INDICADORES)	CATEGORÍAS
Enfoque de Gestión de Conocimiento	1. ¿Cuál cree usted es el enfoque de gestión de conocimiento (centralizado y/o descentralizado) seguido para llevar dicha gestión en esta institución.  2. Describa brevemente este enfoque, con respecto a sus ventajas y desventajas.	LUZ	Descentralizado Ventajas: Autonomía, Independencia. Fijación de políticas y administración de recursos. Plataforma tecnológica autónoma.  Desventajas: Algunas veces el presupuesto. Falta de apoyo en información por parte de las autoridades. Falta de un equipo que lleve a cabo la organización, seguimiento, evaluación y control de actividades. Falta de promoción y eventos.	
		URBE	Centralizado Ventajas: Apoyo 100% del Vicerrectorado académico y administrativo. Suficiente presupuesto. Se le reporta directamente al decanato. Todos los procesos son bien planificados y administrados en línea. La dirección de EaD provee la plataforma Tecnológica. El control porque es una academia y empresa que presta un servicio. Desventajas: Mucha burocracia, estar siempre autorizados por las autoridades, algunas veces muy rígido por ese mismo control	Actitud positiva y/o negativa hacia el enfoque de gestión.
		UNICA	Centralizado – Híbrido (las dos cosas). Ventajas: control adecuado, apoyo 100% tanto del viceacadémico como de La Iglesia. Las coordinaciones trabajan en conjunto. Los procesos se aprueban inmediatamente. El control es más fácil. Factibilidad económica.  Desventajas: Dependen de la Iglesia. Falta de información inmediata. Se debe pasar por muchas vías para obtener el presupuesto. Falta de autonomía, fuerte control para aprobar los procesos. La información solo la maneja, conoce y manipula la élite (las autoridades). Falta de comunicación. En las decisiones solo participan las autoridades	

**Fuente:** Leal y Murcia (2014).

## Cuadro 2. Competencias del talento humano

LUZ	Direct. y Coord.		Docentes					Estudiantes					Media	Desv. Est.						
	1	2	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10	
Competencias	1	2	1	2	2	2	2	4	2	4	4	4	1	4	1	5	4	1	2,47	1,33
URBE	Direct. y Coord.		Docentes					Estudiantes					Media	Desv. Est.						
	1	2	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10	
Competencias	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,88	0,32
UNICA	Direct. y Coord.		Docentes					Estudiantes					Media	Desv. Est.						
	1	2	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10	
Competencias	5	5	5	5	5	3	4	1	3	5	2	5	1	3	5	2	2	3,58	1,49	

Fuente: Leal y Murcia (2014).

Leyenda:

1	Muy Desfavorable	4	Favorable
2	Desfavorable	5	Muy Favorable
3	Neutro	6	Sin Opinión

El en cuadro anterior, se hace referencia a las competencias del talento humano para llevar a cabo la gestión de conocimiento. En LUZ, la mayoría manifestó que falta o que no poseen competencias, el resto manifestó que se debe mejorar la capacitación y que estaban encaminados a ello. La media calculada para estos datos representan una condición de neutro a desfavorable representada por el valor 2,4. Así mismo, los datos presentaron una dispersión de 1,3 representada por la desviación estándar.

Con respecto a la institución URBE, la mayoría manifestó que los docentes están capacitados y poseen cualidades muy favorables para llevar a cabo su gestión de conocimiento; sin embargo, solo dos informantes manifestaron, la falta de un poco de capacitación revelando condiciones favorables. Esto lo demuestra una media de 4,8, junto con una desviación de 0,3 donde se verifica la relación de los datos.

En la UNICA, la mayoría manifestó que si están capacitados, el resto declaró la necesidad de mejorar la capacitación,

y existencia de algunos problemas de actualización. Ahora bien la media la representa un valor de 3,5; es decir va de una condición neutra a favorable. La dispersión de los datos representada por la desviación estándar es de 1,4; esto indica una pequeña dispersión entre los informantes clave.

Para terminar con el análisis de las competencias que debe reunir

el talento humano, para participar activamente en la gestión del conocimiento de su institución. El cuadro 3 muestra respuestas múltiples de todas las instituciones; es decir, un informante podía escoger más de una alternativa; dentro de estas alternativas se encuentran: competencias cognoscitivas, personales, gerenciales, de logro, de acción, de ayuda y servicio.

### **Cuadro 3. Competencias del talento humano (LUZ, URBE, UNICA).**

N = 51

	<b>Alternativas</b>	<b>FA</b>	<b>FR %</b>
1	Cognoscitivas	51	28
2	Personales	23	13
3	De logro y Acción	20	11
4	De Ayuda y Servicio	46	25
5	De influencia	2	1
6	Gerenciales	41	22
	<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Leal y Murcia (2014)

Cuando se preguntó a los informantes sobre las competencias que debe reunir el talento humano, para participar activamente en la gestión de conocimiento en su institución, todos (51 informantes), contestaron que las competencias cognoscitivas eran las más importantes 28%; sin embargo, como se podía seleccionar varias alternativas, la segunda opción fue competencias de ayuda y servicio con un 25%; y la tercera fue competencias gerenciales con un 22%. En el cuadro

anterior, se pueden notar los valores de una forma específica.

Con esto se concluye con la primera variable gestión del conocimiento, la cual corresponden a los primeros tres objetivos, con sus respectivas dimensiones (infraestructura tecnológica, el enfoque de gestión y finalmente las competencias del talento humano).

## **Conclusiones**

En relación al análisis del enfoque de gestión de conocimiento, se concluye:

1. El dilema de la centralización frente a la descentralización es constante, necesita revisarse periódicamente a la vista de las circunstancias cambiantes de los elementos organizativos de la institución.
2. Se trata de una cuestión de equilibrio, de decidir lo mejor en función del tipo de institución, cultura organizativa y el escenario en que se mueve o se moverá la misma.
3. Los sistemas descentralizados siguen respondiendo al control central a través de los sistemas regulares de información, estudios de mercado, programas de formación, de selección, de rotación del personal, entre otros.

Tomando en cuenta el análisis de las competencias del talento humano; se puede agregar: el énfasis que en los últimos tiempos se está otorgando al conocimiento queda justificado principalmente por dos motivos: en primer lugar porque el conocimiento explica gran parte del valor añadido de las instituciones y en segundo lugar porque los impedimentos tanto a su transferencia como a su imitación le confieren una importancia estratégica.

La idea central extraída del análisis efectuado en esta investigación versada

en la gestión del conocimiento, es que el aprendizaje es un fenómeno colectivo. El aprendizaje de los individuos y el experimentado en el ámbito colectivo en el seno de las organizaciones son fenómenos diferentes pero indisolublemente unidos. De hecho, son los individuos quienes aprenden, pero el aprendizaje organizativo no puede definirse simplemente como la suma de los aprendizajes individuales.

Las instituciones académicas deben propiciar mecanismos activando la dimensión colectiva del conocimiento, influyendo en la manera en que se diseñen los puestos y los procesos de trabajo, generando una red de relaciones adecuada tanto para la generación como para la difusión del conocimiento por toda la institución.

Para gestionar el conocimiento de forma eficiente, estas instituciones deben centrarse no solo en crear, identificar, recoger, estructurar, transferir y compartir el conocimiento, sino también en ayudar a utilizar ese conocimiento a los receptores del mismo, en su contexto particular.

## **Recomendaciones**

Para el análisis del enfoque de gestión, es recomendable investigar mecanismos efectivos, eficaces, eficientes de gestión de las actividades, incluida la distribución del trabajo, de los recursos, tanto la admisión como la retirada de participantes, el compromiso de partes adicionales, la orientación, y el control científico, entre otros. La

delegación es la principal finalidad de la estructura de la institución y la forma en que se diseña ésta será parte del carácter esencial de la misma. No puede existir una estructura basada en una única opción centralizada o descentralizada. La combinación de ambas es necesaria.

Con respecto al análisis de las competencias del talento humano, se puede afirmar que una de las principales fuentes de la ventaja competitiva de una institución son las personas que la forman, sus capacidades de trabajo, iniciativas, motivación con la realización de tareas o acciones diarias, creatividad, adaptación a los cambios producidos tanto en la sociedad como en el entorno, en el que la institución está inmersa, por tal motivo, es de vital importancia conceder la atención necesaria al talento humano; es necesario considerar como parte de la estrategia corporativa, convirtiéndose de hecho en un recurso estratégico para lograr una ventaja competitiva en el mundo actual, así como en su supervivencia. Por ello se recomienda crear un ambiente común mediante la discusión, publicaciones, rotación de puestos, trabajos en equipo y sobre todo una capacitación constante de todo el talento humano de la institución.

### **Bibliografía**

Balestrini A., M. (2006) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Séptima Edición Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

Bavaresco, A. (2006) *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

Corbetta, P. (2007). "Metodología y Técnicas de Investigación Social". Edición revisada. McGraw-Hill Interamericana de España.

Domínguez P. (2008). *Introducción la Gestión Empresarial*. Madrid. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. ISBN-10: 84-689-7602-4. N° REGISTRO 06/21440. Documento en línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/4a.htm>. [Consulta: 2013, 10 de octubre].

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – creating company*. Oxford University Press. Nueva York, USA. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm) [Consulta: 2013, 15 de septiembre].

Sarriegui (2005). *Gestión del Conocimiento: ¿presente? ¿pasado? ¿futuro?*. TECNUN. Revista de antiguos alumnos. No. 19. Páginas 6-7. Donostia, San Sebastián. Julio. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.tecnun.es/revista/ibaeta/05julio19.pdf>. [Consulta: 2013, 27 de septiembre].

Spencer y Spencer (1993). *Competences at Work*. Wiley. Boston, Massachusetts. [Documento en línea]. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>. [Consulta: 2013, 27 de octubre].

com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer. [Consulta: 2013, 27 de octubre].

### **Anexo 1. Guía de entrevista**

1. ¿Cuál cree usted es el enfoque de gestión de conocimiento (centralizado y/o descentralizado) seguido para llevar dicha gestión en esta institución?
2. Describa brevemente este enfoque, con respecto a sus ventajas y desventajas.
3. ¿Considera usted que el talento humano que dirige está capacitado y posee cualidades para llevar a cabo, la gestión de conocimiento en esta institución?
4. ¿Cuáles son las competencias que debe reunir el talento humano que usted dirige, para participar activamente en la gestión de conocimiento en esta institución?

Cognoscitivas
Personales
De logro y acción
De ayuda y servicio
De influencia
Gerenciales



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

## ENCUENTRO EDUCACIONAL

AÑO 22, Vol. 3

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en diciembre de 2015, por el **Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)