



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **La gestión del conocimiento y el desempeño de la organización, una visión dialéctica.**

José Alfredo Flores-Mayoral<sup>1</sup>

### **Resumen**

La gestión del conocimiento, se ha identificado como un concepto clave, dentro de las organizaciones, por lo que, diversos estudios buscan llegar a una definición del término, otras se han enfocado en el ambiente de las organizaciones privadas, en especial hacia los factores críticos; en ambos casos se ha omitido identificar de manera más clara, los componentes y las relaciones, que se producen en este fenómeno. Por otra parte, las investigaciones se han dirigido, hacia las organizaciones privadas, como sujetos de estudio, dejando de lado y, por tanto, sin explicación, lo que viene ocurriendo en las empresas públicas. El interés del autor, es compartir los resultados de su investigación en una empresa pública, mediante un enfoque dialectico, el cual, espera sea útil para comprender mejor los hallazgos y desencadenar acciones, que mejoren la gestión del conocimiento y su impacto, en el desempeño organizacional.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, desempeño organizacional y dialéctica.

### **Abstract**

Knowledge management has been identified as a key concept within organizations, therefore, various studies seek to reach a definition of the term, others have focused on the environment of private organizations, especially towards critical factors ; In both cases, it has been omitted to identify more clearly the components and relationships that occur in this phenomenon. On the other hand, research has been directed towards private organizations as study subjects, leaving aside and, therefore, without explanation, what has been happening in public companies. The author's interest is to share the results of his research in a public company, through a dialectical approach, which, he hopes, will be useful to better understand the findings and trigger actions that improve knowledge management and its impact on organizational performance.

**Keywords:** knowledge management, organizational performance and dialectics.

---

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara- CUCEA.

## **Introducción**

Este trabajo pretende dar claridad, mediante un ejemplo, de como un método discursivo, utilizado para divulgar ideas, en la Grecia antigua, Guthrie (1991), a la fecha, mantiene utilidad para descubrir fuerzas que mueven, en el ámbito de la investigación. La dialéctica, aunque ha tenido diversos significados a través del tiempo, se ha entendido como el arte del diálogo y la discusión; con la lucha de los contrarios surge la razón y el progreso de la historia. Esta técnica de razonamiento, que surge como un perfeccionamiento de la mayéutica socrática, Kahn (1996), en donde se enfrentaba al hombre con un problema, mediante preguntas, hoy se despliega con elementos como: la tesis y la antítesis que la contradice y que luego se resuelve, a través de la formulación de una síntesis final.

El método dialéctico, constituye la forma científica del conocimiento, para que el hombre, tenga la posibilidad de comprender, los diversos fenómenos de la realidad, Evans (1977).

Según Nuño (1962), Platón en su alegoría de la caverna, habla de la existencia de dos mundos: uno el sensible y otro, el de las ideas. El segundo se logra, solo mediante la dialéctica, a partir de la investigación.

Hegel, ubica en primer lugar a la tesis y esa idea, es la que genera una antítesis, o sea otra idea, que se opone a la tesis; enseguida, el enfrentamiento anterior, debe ser superado y resulta posible, cuando se genera una nueva idea o solución, que resuelve la contradicción, llamada síntesis.

Carlos Marx, reformula el concepto de dialéctica de Hegel y lo lleva al terreno social, en donde los elementos que se enfrentan no son la tesis y la antítesis, los que se confrontan, son las clases sociales, llamado Marx a esta contradicción: la lucha de clases, o, dicho de otra forma: la lucha de intereses. La contradicción se solventará mediante acuerdos, que sería el tercer elemento dialéctico, equivalente a la síntesis de Hegel. Con la reformulación, Marx agregó apéndice al término dialéctica y fue renombrado como: dialéctica materialista o materialismo dialéctico, Thalheimer (1969).

Para el presente trabajo, aunque las esencias, las etapas y el proceso de la dialéctica, no se modifiquen, ni se contradigan, entre las contribuciones de Hegel y Marx, Dri (2019), se tomará el enfoque de Hegel.

Para ello, el trabajo se divide en dos partes, la primera: contiene una breve descripción del estudio de la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, en una empresa pública, enfocándose en sus resultados.

En la segunda parte, se presenta la interpretación de los resultados del estudio anterior, con el enfoque dialéctico.

### **Parte I. Breve descripción del estudio del impacto de la gestión del conocimiento, en el desempeño organizacional, de CFE.**

El propósito general del estudio es desarrollar un modelo integrado por las variables más influyentes de la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, que ayude a explicar y guiar la gestión del conocimiento exitoso. Tal modelo puede beneficiar a las ciencias de la administración, en el ámbito de la gestión del conocimiento, y puede ayudar a resolver el dilema, de hacia dónde una organización debe dirigir sus esfuerzos, para mejorar su de gestión del conocimiento. Los propósitos específicos de esta investigación no experimental, cuantitativa y correlacional (explicativa) son:

#### **Objetivo General:**

OG: Descubrir el modelo, que represente el efecto moderador, de la gestión del conocimiento, en el desempeño organizacional de la CFE.

#### **Objetivos específicos:**

OE1: Explicar el desempeño organizacional de CFE, a partir de la evaluación de la gestión del conocimiento, definida por las variables de: estrategia, facilitadores y capacidad del proceso.

OE2: Explicar el efecto mediador, que produce la gestión del conocimiento, integrada por: la estrategia, los facilitadores y la capacidad del proceso, en el desempeño de la CFE.

OE3: Examinar el grado de contribución, que produce el impacto mediador en el desempeño organizacional de la CFE, la variable estrategia, para la gestión del conocimiento, integrada por las dimensiones de orientación en las personas y orientación en los sistemas.

OE4: Examinar el grado de contribución, que produce el impacto mediador en el desempeño organizacional de la CFE, la variable de los facilitadores, para la gestión del conocimiento, integrada por las dimensiones de: la cultura, la estructura y la tecnología organizacionales.

OE5: Examinar el grado de contribución, que produce el impacto mediador en el desempeño organizacional de la CFE, la variable capacidad del proceso, para la gestión del conocimiento, integrada por las dimensiones de: la adquisición, la conversión, la aplicación y la protección.

## **Justificación**

1. El incremento de la competencia a nivel global con base en el conocimiento García, Reyna y García (2010) y Lerro y Schiuma, (2009) y la correspondiente búsqueda de las fuentes que mejoran el desempeño organizacional, son dos fuertes razones, para el presente estudio.
2. En el campo de la investigación de la gestión del conocimiento (GC) continúan abiertos los caminos que examinan las relaciones entre las variables definidas como: la estrategia para el conocimiento Choi y Lee (2002); la capacidad de infraestructura (facilitadores) de conocimiento y la capacidad del proceso de conocimiento, así como el desempeño organizacional, (Gold, Malhotra y Segars, 2001).
3. Grossman (2006) considera que la disciplina de la gestión del conocimiento carece de normas para evaluar la efectividad y, además, si la disciplina de la gestión del conocimiento debe sobrevivir y hacer una contribución duradera, necesitará alcanzar mayores niveles de estandarización y mejores métricas para evaluar su efectividad.
4. Esta investigación ayudará a cubrir el vacío de los estándares de medición, a través de la validación empírica de la teoría de Gold, Malhotra y Segars (2001) y Choi y Lee (2002) de que el desempeño organizacional es el resultado de la efectividad combinada de: la estrategia, los facilitadores y la capacidad del proceso.
5. Éste estudio empírico ayudará a aumentar el conjunto de conocimientos y la efectividad organizacional en CFE y en otras empresas públicas.

## **Delimitación y alcance**

El área geográfica se limitó a la parte del occidente de México formada por los Estados de Jalisco y Nayarit; esta delimitación ayuda a minimizar la influencia de variables externas, como la influencia de la cultura social y de la cultura organizacional, que pueden afectar a la estrategia, a los facilitadores, o al proceso para la gestión del conocimiento.

## **Preguntas de investigación:**

General:

PG: ¿Existe algún efecto moderador de la gestión del conocimiento, en el desempeño organizacional, de la CFE?

Específicas:

PE1: ¿En qué medida se puede explicar el desempeño organizacional de la CFE, evaluando la gestión del conocimiento, definida por las variables: estrategia, facilitadores y capacidad del proceso?

PE2: ¿Cuál es el impacto mediador que produce la relación de la variable estrategia para la gestión del conocimiento formada por las dimensiones de la orientación humana y la orientación de sistemas, en la variable dependiente desempeño de la CFE?

PE3: ¿Cuál es el impacto mediador que produce la variable de los facilitadores para la gestión del conocimiento, considerando las dimensiones de la cultura, la estructura y la tecnología organizacionales, en el desempeño organizacional de la CFE?

PE4: ¿Cuál es el impacto mediador que produce la variable de la capacidad del proceso para la gestión del conocimiento, considerando las dimensiones de la adquisición, la conversión, la aplicación y la protección, en el desempeño organizacional de la CFE?

#### **Hipótesis de la investigación:**

H0: La gestión del conocimiento, sustenta el desempeño organizacional, en la CFE.

H1: Existen relaciones explicativas significativas, de la gestión del conocimiento, generadas por: la estrategia, los facilitadores y la capacidad del proceso, que afectan de manera relevante, el desempeño organizacional de la CFE.

H2: Existen relaciones explicativas significativas, de la variable estrategia, para la gestión del conocimiento, integrada por las dimensiones de: orientación humana y la orientación de sistema, que afectan de manera relevante a la variable dependiente, desempeño organizacional en la CFE.

H2a: La orientación humana, es una de las dimensiones de la variable estrategia, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional en la CFE.

H2b: La orientación en los sistemas, es la otra dimensión en la variable estrategia, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional en la CFE.

H3. Existen relaciones explicativas significativas, entre la variable de los facilitadores para la gestión del conocimiento, integrada por las dimensiones de: la cultura, la estructura y la tecnología organizacionales, que afectan de manera relevante, a la variable dependiente desempeño organizacional, en la CFE.

H3a: La cultura organizacional, es una dimensión de la variable facilitadores, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional, en la CFE.

H3b: La estructura organizacional, es una dimensión de la variable facilitadores, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional, en la CFE.

H3c: La tecnología de la organización, es una dimensión de la variable facilitadores, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional, en la CFE.

H4: Existen relaciones explicativas significativas, entre la variable capacidad del proceso para la gestión del conocimiento, integrada por las dimensiones de: la adquisición, la conversión, la aplicación y la protección, que afectan de manera relevante, a la variable dependiente, desempeño organizacional, en la CFE.

H4a: La adquisición del conocimiento, es una dimensión en la variable capacidad del proceso, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional, en la CFE.

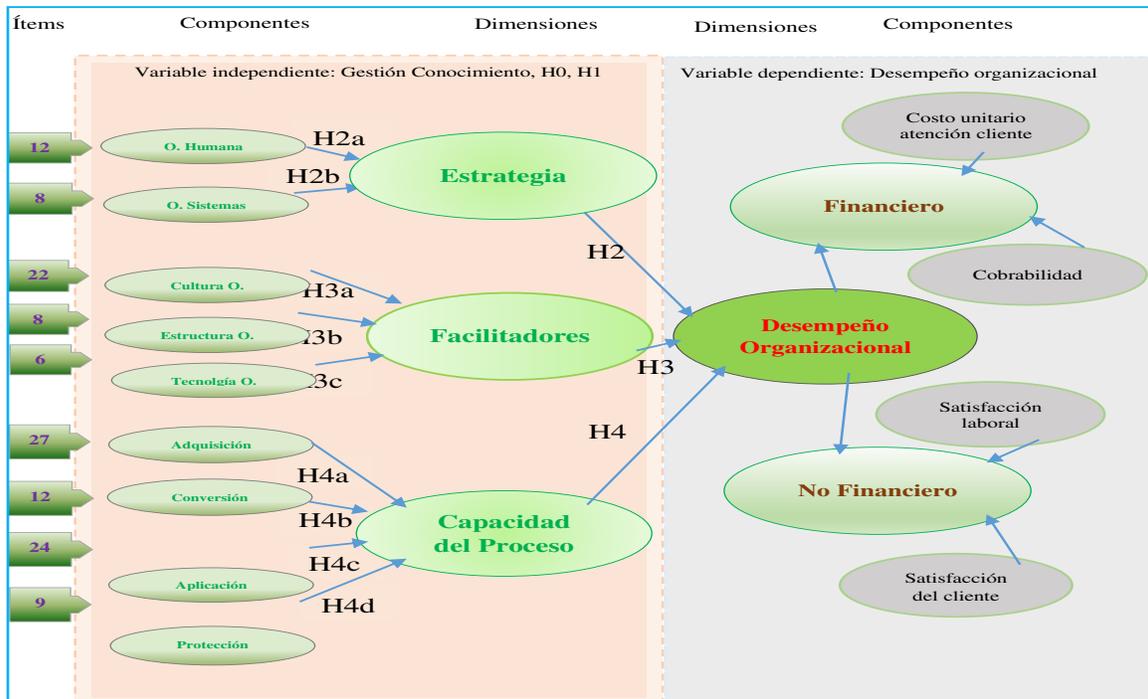
H4b: La conversión del conocimiento, es una dimensión en la variable capacidad del proceso, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional, en la CFE.

H4c: La aplicación del conocimiento, es una dimensión en la variable capacidad del proceso, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional, en la CFE.

H4d: La protección del conocimiento, es una dimensión en la variable capacidad del proceso, para la gestión del conocimiento, que afecta en forma significativa, el desempeño organizacional, en la CFE.

**Modelo *ex ante* de la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional.**

Figura 1: Modelo teórico hipotético *ex ante*: la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, en CFE



Elaboración propia

### Método de evaluación:

El método de evaluación para los datos, así como la comprensión de los resultados, que surgen de las cinco preguntas de investigación, que produjeron catorce hipótesis que explican el fenómeno, están basados en el análisis cuantitativo multivariante, que se define como “el valor teórico de  $n$  variables ponderadas ( $X_1$  a  $X_n$ ) que puede expresarse matemáticamente como:

$$\text{Valor teórico} = w_1 X_1 + w_2 X_2 + w_3 X_3 + \dots + w_n X_n$$

Donde  $X_n$  es la variable observada y  $w_n$  es la ponderación determinada por la técnica multivariante. “El resultado es un valor único que representa una combinación de todo el conjunto de variables que mejor se adaptan al objeto del análisis multivariante específico” (Hair et al, 2006, p. 4,5).

En cada caso, el valor teórico capta el carácter multivariante del análisis. Por tanto, se debe entender no sólo el impacto conjunto para lograr cumplir el objetivo de cada técnica, sino también la contribución de cada variable, separada al efecto del valor teórico en su conjunto (Hair et al, 2006, p.

5). “Los resultados arrojan nuevas observaciones que permiten esclarecer, modificar y fundamentar nuevas suposiciones e ideas; o incluso para generar otras” (Grinnell, 1997, p.9).

Para eficientar la manipulación y proceso de datos se utilizaron los paquetes de software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) y el Structural Equation Modeling (EQS).

## Resultados

### Escala de medida

El primer hallazgo fue encontrar la escala de medida, válida y confiable, de la gestión del conocimiento para CFE y así se conformó con: 5 elementos de la dimensión facilitadores y 20 elementos de la dimensión capacidad del proceso.

A manera de resumen, en la tabla 1, se incluyen mediciones, método de obtención y resultados de las pruebas practicadas, a la escala de medida: gestión del conocimiento:

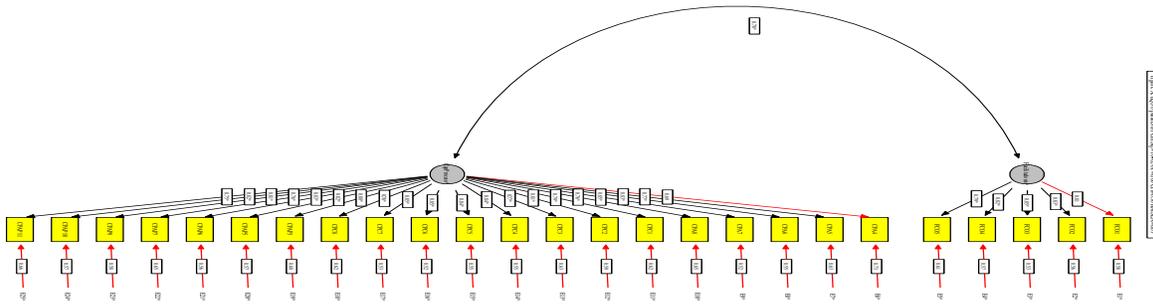
**Tabla 1: Mediciones estadísticas, para la escala de medida GC, en la CFE**

Medición		Método de obtención	Resultado
Fiabilidad y validez de contenido: de ítems y factores		IFC; IVE; NFI; NNFI; CFI y RSMEA	☆
Validez de constructo	Validez convergente, consistencia interna y fiabilidad de la escala	Carga factorial; Valor robusto; Alfa de Cronbach; IFC e IVE	☆
	Validez discriminante	X <sup>2</sup> ; Intervalo de confianza y Varianza extraída	☆
Validez nomológica		Diferencias X <sup>2</sup> , gl. y valores críticos de X <sup>2</sup> .	☆

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de las mediciones, se comprobó que: los 25 elementos agrupados en 2 factores, componen la escala de medición de la GC, en CFE, y tienen: fiabilidad en sus datos, validez de constructo y validez nomológica.

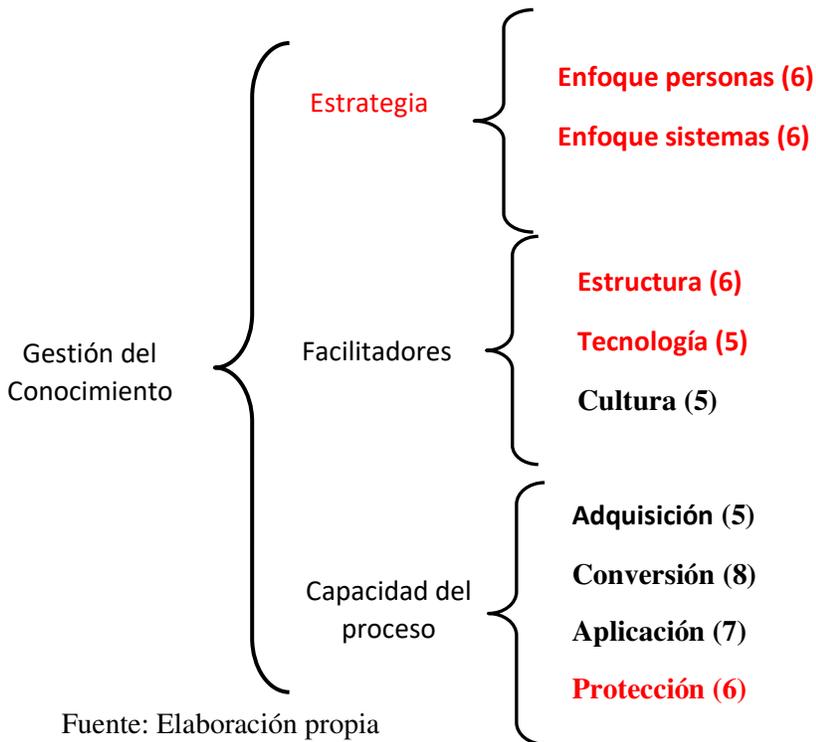
**Figura 2: Composición factorial, de la escala de medida, de la GC, en CFE.**



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3, se observa con letras negras, los factores y los componentes que resultaron válidos y confiables, para la escala de medida de la gestión del conocimiento en CFE. El factor estrategia que aparece con letras blancas y los componentes que aparecen con letras rojas no fueron confiables, ni válidos para incluirse en la escala de medida.

**Figura 3. La escala de medida de la gestión del conocimiento en CFE.**



Fuente: Elaboración propia

## Constructo de segundo orden

El segundo hallazgo fue encontrar el modelo *ex post*, válido y confiable de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional de CFE.

A manera de resumen, en la tabla 2 se incluyen mediciones, método de obtención y resultados de las pruebas practicadas al constructo de la GC y el DO en CFE:

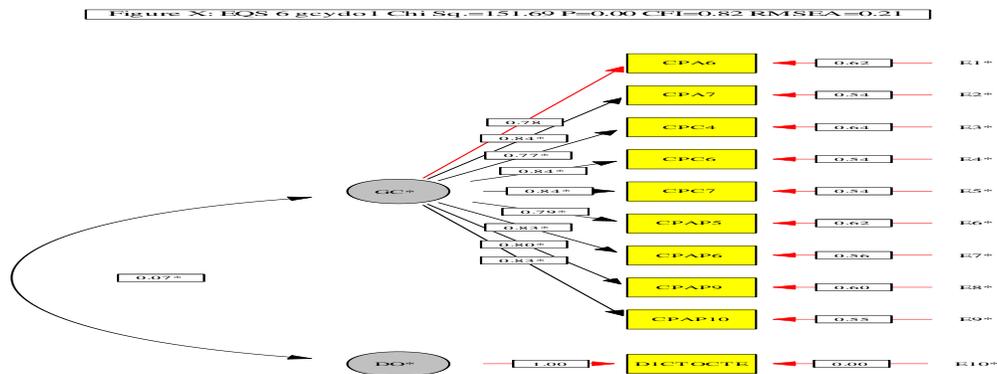
**Tabla 2: Mediciones estadísticas, constructo de la GC y el DO en CFE**

Medición		Método de obtención	Resultado
Fiabilidad y validez de contenido: de ítems y factores		IFC; IVE; NFI; NNFI; CFI y RSMEA	☆
Validez de constructo	Validez convergente, consistencia interna y fiabilidad de la escala	Carga factorial; Valor robusto; Alfa de Cronbach; IFC e IVE	☆
	Validez discriminante	Intervalo de confianza y Varianza extraída	☆
Validez nomológica		Diferencias X <sup>2</sup> , gl. y valores críticos de X <sup>2</sup> .	☆

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de las mediciones, se comprobó que: 9 elementos, de la dimensión capacidad del proceso, perteneciente a la variable gestión del conocimiento, covarían con el elemento costo del cliente, de la dimensión financiera, incluida en la variable desempeño organizacional de CFE; estos 10 elementos o componentes forman la escala *ex post* de la GC, en CFE, y tienen: fiabilidad en sus datos, validez de constructo y validez nomológica, como se muestra en la tabla 2.

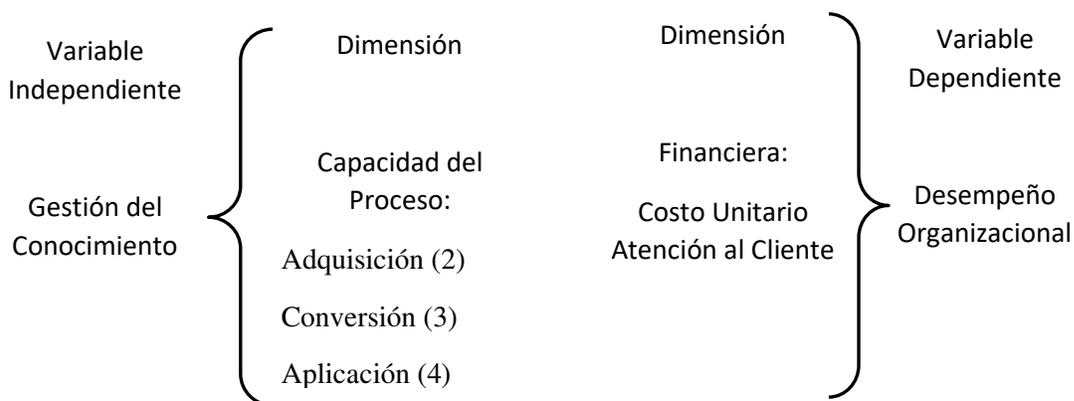
**Figura 4: Constructo correlacional, de medida conjunto, del modelo teórico, reflectivo - reflectivo, *ex post* de la GC y el DO, en CFE.**



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5, se observan, los 3 componentes, de la dimensión capacidad del proceso, de la variable gestión del conocimiento, que covarían con el componente: costo del usuario y forma parte de la dimensión financiera, de la variable desempeño organizacional, que resultaron válidos y confiables, para la escala *ex post* de la GC, en CFE.

**Figura 5. La escala de medida de la gestión del conocimiento en CFE.**



Fuente: Elaboración propia

## Parte II. Presentación de resultados con enfoque dialéctico

En esta sección se presentan los resultados anteriores, con una perspectiva dialéctica. Esto no significa, que esos resultados y el estudio, hayan carecido de la aplicación del método dialéctico, valga la aclaración, de que, en esa ocasión, el rigor científico o la naturaleza del estudio, se orientó hacia la obtención de hallazgos, en las ciencias de la administración y la metodología, exigió la estructuración del trabajo de forma diferente, no obstante, en el fondo, lleva el germen y se sostiene en el modo dialéctico, pues cumple desde una óptica investigativa, lo que Lliénkov (1977), mencionó: “la contradicción en las determinaciones teóricas del objeto es, ante todo, un hecho que se reproduce de modo constante con el movimiento de la ciencia”.

El uso de la dialéctica en la presentación de resultados facilita la comprensión, provoca razonamientos. Como en aquella Grecia antigua en donde se buscaba descubrir y compartir ideas, enfrentando al hombre con su problema, a partir de preguntas. A este método de obtener conocimiento, Sócrates lo llamó mayéutica (parir). Al respecto Machado (2006) sostiene, que la manifestación externa de la contradicción es más evidente, observable y asequible que su manifestación interna. Por su parte, en el orden psicológico del enfrentamiento y delimitación del problema, Majmutov (1983) lo interpreta como un reflejo, las contradicciones dentro del proceso de conocimiento, del objeto, por el sujeto. A su vez Machado (2006), resalta que la contradicción

científica debe ser considerada como tal, cuando posee relevancia para la comunidad científica respectiva. Así también, Fuentes (2010) concibe a las contradicciones dialécticas, en la dinámica del proceso investigativo, resaltando su valor, en la revelación del problema y del objeto de investigación, así como en todo el proceso indagatorio, como reflejo del antagonismo existente, entre lo objetivo-subjetivo, lo empírico-teórico y entre la preservación de la cultura y su desarrollo.

Para nuestro encuentro con los resultados, conviene clarificar los términos que formarán la estructura dialéctica: tesis, antítesis y síntesis que serán nuestras etapas del proceso dialéctico. Se descarta la pretensión de llegar a una definición, que desde luego esta distante del propósito del trabajo que nos ocupa.

Tesis: es el inicio de un texto argumentativo, una afirmación cuya autenticidad ha sido argumentada, demostrada o justificada de alguna manera. Generalmente expresa una propuesta científica, un axioma o un hecho demostrable. Se conoce como hipótesis a la proposición de la que se parte, para comprobar la veracidad de una tesis, a partir de argumentos válidos.

Antítesis: es una figura retórica que consiste en contraponer dos términos que expresan ideas de significación opuesta o contraria. La antítesis pertenece al grupo de figuras lógicas. La antítesis procede del griego «anti» (contra) y «tesis» (afirmación, axioma).

Síntesis: el término hace referencia a la presentación de un todo, gracias a que se destacan sus partes más interesantes o sobresalientes. En otras palabras, puede decirse que la síntesis es la distribución de algo completo a raíz de los elementos, que se le han quitado durante un procedimiento previo. La antítesis exige además el uso de la síntesis que, precaviendo al pensamiento de la tendencia a personificar lo abstracto, por la confusión del poder plástico de la imaginación con el especulativo de la razón, no se precipite el juicio, tomando apariencias por realidades, o la cáscara por la nuez, vicio de que adolecen todas aquellas teorías o hipótesis que olvidan el cálculo de probabilidades y suman, en falsa identificación, cantidades cualitativamente heterogéneas o separan, en dualismos insolubles, elementos cualitativamente semejantes. Como la antítesis es expresión formal (lógica y gramatical) del principio interno de la variedad o de la ley del contraste, su aplicación es universal a la ciencia, al arte y a la vida misma. Las enseñanzas de la Lógica, las más duras y a veces sangrientas de la experiencia y la proximidad en el arte de lo sublime y lo ridículo, advierten de una manera clara, cuándo el pensamiento, la imaginación y el genio pasan injustificadamente del uso, al abuso de la antítesis.

Primer hallazgo: la escala de medida.

**Tabla 3: Enfoque dialéctico para la determinación de la escala de medida, para la gestión del conocimiento, en CFE.**

Variable	Dimensión	Componente	Visión dialéctica, del aprovechamiento de los elementos, que forman el constructo: escala de medida o modelo teórico de la gestión del conocimiento en CFE					
			Tesis		Antítesis		Síntesis	
			Valor absoluto	Valor %	Valor absoluto	Valor %	Valor absoluto	Valor %
Gestión del Conocimiento	Estrategia Organizacional	Orientación Humana	0	0	6	0.50	6	0.50
		Orientación Sistemas	0	0	6	0.50	6	0.50
			0	0	12	1.00	12	1.00
	Facilitadores Organizacionales	Cultura	5	0.28	2	0.11	7	0.39
		Estructura	0	0.00	6	0.33	6	0.33
		Tecnología	0	0.00	5	0.28	5	0.28
			5	0.28	13	0.72	18	1.00
	El proceso de la Gestión del conocimiento	Adquisición	5	0.14	3	0.08	8	0.22
		Conversión	8	0.22	1	0.03	9	0.25
		Aplicación	7	0.19	6	0.17	13	0.36
		Protección	0	0.00	6	0.17	6	0.17
			20	0.56	16	0.44	36	1.00
		Totales	<b>25</b>	<b>0.83</b>	<b>41</b>	<b>2.17</b>	<b>66</b>	<b>3.00</b>

Elaboración propia

Como se registra en la tabla 3, los datos provienen de la figura 2, en la que se determinó la escala de medida, para la gestión del conocimiento en CFE, y las columnas de Tesis, Antítesis y Síntesis, muestran como al confrontar la tesis con la antítesis, aparece la razón en la síntesis, la cual nos presenta otra opción de realidad.

La tesis demostró que existe confiabilidad y validez en un modelo con 25 elementos (tesis), sin embargo, la antítesis nos dice que dejamos o abandonamos 41 elementos que base teórica nos ofrece para medir la gestión del conocimiento, por tanto, para mejorar el constructo de medición debemos movernos a otro escenario, con mejor sustento teórico, el cual se dibuja en los elementos que se consignan en la síntesis, que para el caso son 66.

A mayor argumentación sobre el beneficio de la utilización de la dialéctica, veamos los valores porcentuales, que aparecen, al lado del valor absoluto, en la misma tabla tres. Ellos nos muestran que el valor en conjunto de los elementos de la tesis suma .83 %, y entonces, al compararlo con la antítesis 2.17 %, resulta menor, lo que significa que el contenido o sustento teórico del constructo de medida,

puede mejorar, tanto como como el 2.17 % que no se aprovechó y dando como resultado una síntesis que puede llegar a un valor total de 3 %.

Segundo hallazgo: Modelo correlacional, de la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, el CFE.

**Tabla 4: Enfoque dialéctico para la determinación del constructo expost o modelo correlacional, de la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, en CFE.**

Variable	Dimensión	Componente	Visión dialéctica, del aprovechamiento de los elementos, que forman el constructo: Expost o Modelo Correlacional, de la Gestión del conocimiento y Desempeño Organizacional, en CFE						
			Tesis		Antítesis		Síntesis		
			Valor absoluto	Valor %	Valor absoluto	Valor %	Valor absoluto	Valor %	
Gestión del Conocimiento	Estrategia Organizacional	Orientacion Humana	0	0	6	0.50	6	0.50	
		Orientación Sistemas	0	0	6	0.50	6	0.50	
			0	0.00	12	1.00	12	1.00	
	Facilitadores Organizacionales	Cultura	0	0.00	7	0.39	7	0.39	
		Estructura	0	0.00	6	0.33	6	0.33	
		Tecnología	0	0.00	5	0.28	5	0.28	
			0	0.00	18	1.00	18	1.00	
	El proceso de la Gestión del conocimiento	Adquisición	2	0.06	6	0.17	8	0.22	
		Conversión	3	0.08	6	0.17	9	0.25	
		Aplicación	4	0.11	9	0.25	13	0.36	
		Protección	0	0.00	6	0.17	6	0.17	
			9	0.25	27	0.75	36	1.00	
		Totales	9	0.25	57	2.75	66	3.00	
	Desempeño Organizacional	Indicadores Financieros	Costo Uniaro de	1	0.50	0	0	1	0.50
			Cobrabilidad	0	0	1	0.50	1	0.50
			1	0.50	1	0.50	2	1.00	
		Indicadores No Financieros	Satisfacción Laboral	0	0	1	0.50	1	0.50
Satisfacción del			0	0	1	0.50	1	0.50	
			1	0.00	2	1.00	2	1.00	
		Totales	1	0.50	3	1.50	4	2.00	

Elaboración propia

La tabla 4, consigna los valores y elementos, que provienen de la figura 4 y que integran el modelo correlacional de la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, en CFE, incluyendo un orden en las columnas de tesis, antítesis y síntesis que permita el análisis dialéctico.

Para este constructo la tesis demostró que existe confiabilidad y validez en un constructo correlacional con 10 elementos, esto es 9 elementos, para la gestión del conocimiento y uno, para el desempeño organizacional. La antítesis nos dice que aun cuando existen bases teóricas y que no se aprovechan de 57, elementos para la gestión del conocimiento y 4 elementos para el desempeño organizacional.

La síntesis registra que es posible pasar a un escenario o nueva realidad, formada por 66 elementos para la gestión del conocimiento y 4 elementos para el desempeño organizacional.

Desde la óptica porcentual, encontramos otra perspectiva que no modifica los resultados de la investigación, pero ayudan al razonamiento y son: para la tesis se aprovechó un .25 % para la gestión del conocimiento y otro .50 %, para el desempeño organizacional. La antítesis, alcanzó mayor peso de contradicción, en relación con la tesis, pues registró un 1.50 %, de elementos que no se incorporaron al modelo. La síntesis consigna que es posible modificar la realidad y llegar a conformar un modelo correlacional, sustentado en bases teóricas administrativas, que contenga 66 elementos (3%), para la gestión del conocimiento y 4 (2%), elementos para el desempeño organizacional.

## Referencias

- Choi, B. y Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert System with Applications*, 23(3), 173-187.
- Dri, R. (2019). *El movimiento dialéctico de la fenomenología del espíritu de Hegel a los Grundrisse de Marx*. Biblos.
- Evans, J. S. G. (1977). *Aristotle's Concept of Dialectic*. Cambridge University Press.
- García, J., Reyna, R. y García, J. (2010). Evidence-based administration for decision making in the framework of knowledge strategic management. *The learning organization* 17 (4), 343-363.
- Gold, A., Malhotra, A. y Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18, (1), 185-214. Retrieved September 26, 2006, from ProQuest database.
- Grinnell, R. M. (1997). Social work research & evaluación: Quantitative and qualitative approaches. En Hernández Sampieri, R. et al. (2006). *Metodología de Investigación* (p. 4). McGraw Hill.
- Grossman, M. (2006). Education and Nonmarket Outcomes, Handbook of the Economics of Education. *NBER Working Paper No. 11582*. DOI: 10.3386 / w11582.

- Guthrie, W. K. C. (1991). *Historia de la filosofía griega*, vol. I. Gredos.
- Hair, Jr., JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE, Tatham, RL. (2006). *Multivariate data analysis* (6 th Ed.) Pearson-Prentice Hall.
- Kahn, Ch. (1996). *Plato and the Socratic Dialogue*. Cambridge University Press.
- Lerro, A. y Schiuma, G. (2009). A Knowledge-based dynamics of regional development: the case of Basilicata región. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 287-300.
- Nuño, J. A. (1962). *La dialéctica platónica. Su desarrollo en relación con la teoría de las Formas*. Universidad Central de Venezuela.
- Thalherimer, A. (1962). *Introducción al materialismo dialéctico*. Claridad.