Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE MARKETING EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE SERVIGAS, C.A. DE BARQUISIMETO – ESTADO LARA.

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Administración de Empresas

Autor: María del Carmen Ontiveros
C.I.: 14.826.838
Tutor: Profesor Vincenzo Ruggiero R.
C.I.: 6.059.534

Caracas, Abril 2009

Caracas, Abril 2009

Universidad Católica Andrés Bello
Profesor: Darío Rico
Director Post-Grado
Administración de Empresas

A través de la presente, después de haber leído y analizado el proyecto de Tesis de Maestría de título "Gestión del conocimiento como herramienta gerencial para mejorar el proceso de marketing en el Departamento de Ventas de Servigas, C.A. de Barquisimeto – Estado Lara." Desarrollado por la Ingeniero María del Carmen Ontiveros, acepto tutorear dicha tesis hasta su desarrollo y presentación final.

Atentamente,

Lic. Vincenzo Ruggiero
C.I.: 6.059.534

ÍNDICE

PP

Introducción.....01

Capítulo

I El Problema.....04

Planteamiento del Problema.....04
Objetivos de la Investigación.....10
    Objetivo General.....10
    Objetivos Específicos.....10
Justificación.....11
Limitaciones.....11

II Marco Teórico.....14

Antecedentes de la Investigación.....14
Bases Teóricas.....17
Definición de Términos Básicos.....39

III Marco Metodológico.....43

Naturaleza de la Investigación.....43
Diseño de la Investigación.....43
Población.....44
Muestra.....44
Sistema de Variables.....45
Definición Conceptual.....45
Definición Operacional.....45
Instrumento de Recolección de Datos.....47
Validez del Instrumento.....47
Confiabilidad del Instrumento.....47
Técnica y Análisis de Datos.....47

Referencias.....49
Anexos……..52

LISTA DE CUADROS

PP

CUADRO

01 Operacionalización de las Variables.....45
02 Resultados Ítem A…….....49
03 Resultados del Ítem B.....50
04 Resultados de los Ítems 1, 2, 4, 5 y 6.....51
05 Resultados Ítem 3…….....52
06 Resultados de los Ítems 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18…....54
07 Resultados de los Ítems 19, 20, 21, 22 y 23……..52
08 Resultados de los Ítems 24, 25 y 26…….....58
09 Resultados Ítem 27…….....60
10 Resultados de los Ítems 28 y 29…….....61

LISTA DE GRÁFICOS

PP

GRÁFICO

01 Resultados Ítem A …….....49
02 Resultados Ítem B …….....50
03 Resultados de los Ítems 1, 2, 4, 5 y 6.....51
04 Resultados del Ítem 3.....53
05 Resultados de los Ítems 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18……..56
06 Resultados de los Ítems 19, 20, 21, 22 y 23……..58
07 Resultados de los Ítems 24, 25 y 26…….....59
08 Resultados del Ítem 27.....60
09 Resultados de los Ítems 28 y 29…….....61

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE MARKETING EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE SERVIGAS, C.A. DE BARQUISIMETO – ESTADO LARA.

Autor: María del Carmen Ontiveros
Tutor: Profesor Vincenzo Ruggiero R.
Fecha: 2009

RESUMEN

El presente estudio estuvo enmarcado dentro de la investigación no experimental, de campo con carácter descriptivo, la cual tuvo como propósito analizar la gestión del conocimiento como herramienta mejorar el proceso de marketing en la organización. En cuanto a la metodología, para la recolección de la información se utilizó un (1) cuestionarios con preguntas cerradas, dirigido a los trabajadores del Departamento de Ventas; lo que permitió desarrollar el análisis respectivo. La población estuvo conformada por doce (12) personas, las cuales en su totalidad integran la muestra. Posterior al análisis se concluyó que existe cierto nivel de identificación con la organización, pero hay carencia de una capacitación efectiva, lo que limita su desempeño, participación y compromiso, lo que permite establecer como recomendaciones la necesidad de implementar la gestión del conocimiento como modelo administrativo, a través de la capacitación permanente del personal, establecimiento de un nuevo estilo de liderazgo, adoptar la gestión de conocimiento como la nueva plataforma administrativa y presentar proyectos a entidades que puedan canalizar acciones para el mejoramiento del proceso de marketing como tal.

Descriptores: gestión, conocimiento, marketing, gerencia.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos viven en un mundo de cambios constantes, por lo que se persigue siempre la optimización en la calidad de vida, considerándose diferentes áreas de la misma, entre las que se destacan la intelectualidad y el conocimiento, que simbolizan un aspecto determinante de la evolución personal, social, unilateral y colectiva. Es por ello que se habla de la era del conocimiento, en la cual se pone de manifiesto que el recurso humano juega un papel fundamental dentro de las instituciones, públicas o privadas, hasta el punto de señalarse como el mayor capital, generando un valor incalculable para la misma.

Hace tiempo atrás, lo fundamental para la subsistencia de las organizaciones era la tierra, con el pasar de los años llega el proceso de industrialización donde lo elemental eran las maquinarias y equipos; en el presente se deja a un lado estos aspectos, para dar cabida a las personas, donde su capacitación, conocimiento, habilidades y destrezas representan un rol protagónico en la consolidación institucional.

De esta manera, se concibe la gestión del conocimiento como una herramienta que permite a las organizaciones encaminarse hacia la globalización y ponerse al día con los avances, todo esto para que se fortalezcan las bases institucionales, permitiendo enfrentar las vicisitudes que impone el entorno competitivo en el área socioeconómica.

Sin embargo, el reto señalado es complejo, debido a que la cultura gerencial en Venezuela no ha asumido su papel, más aún en las instituciones públicas donde es frecuente apreciar el disfrute del poder, porque la sabiduría y el conocimiento son atributos para la adopción de autoridad.

Asimismo, en la medida en que las organizaciones están buscando su lado humano, el individuo está en la búsqueda de descubrirse como un sistema, en el cual se combinan diversos elementos, tanto emocionales

como espirituales y canalizarlos para obtener de esta combinación beneficios que se traduzcan en progreso y bienestar.

De acuerdo a lo señalado, es importante considerar que el ser humano cuenta con muchos medios para capacitarse bajo el enfoque del uso de la inteligencia, de tal manera de obtener mejoras en todos los ámbitos, dentro de estos medios se incluye la Educación Superior, que se orienta a preparar profesionales aptos para ocupar diversas posiciones en el mercado laboral.

Como consecuencia de todos los pasos, avances y progresos que se han suscitado en la humanidad, ha surgido una corriente denominada la Gestión del Conocimiento, realmente novedosa en la administración de los negocios; la misma implica integración de todos los aspectos que conforman al hombre y la organización, es decir, que considera el poder nutrirse de intelectualidad, compartir el conocimiento y comprometerse cada día más con las instituciones, además de la innovación perenne para lograr resultados efectivos.

En este sentido, surge el presente estudio, dirigido al análisis de la gestión de conocimiento como herramienta para la optimización del proceso de Marketing en Servigas, C.A. de Barquisimeto, Estado Lara, en el cual se pretende establecer una serie de recomendaciones en pro de su vanguardismo organizacional y administrativo, para que sirva de ejemplo ante las demás organizaciones del Estado Lara, de la región centro occidental, de Venezuela y hasta del mundo entero.

Este ante proyecto consta de tres capítulos, los cuales pueden ser extensibles hasta cinco o seis dependiendo de las exigencias de la coordinación, el mismo está enmarcado dentro de la modalidad de investigación no experimental, de campo de carácter descriptivo, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I, corresponde la descripción y planteamiento del problema, objetivos que se persiguen y la justificación e importancia de la investigación.

El Capítulo II, está definido por los antecedentes, bases teóricas que se utilizaron como guías, respaldos y aportes cognoscitivos al estudio.

El Capítulo III, describe el marco metodológico donde se especifica el tipo de investigación realizada, población y muestra que permiten recopilar la información necesaria para sustentar el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, según Viedma (1998), el conocimiento se ha convertido en la fuente principal de las organizaciones, considerando que en la sociedad se viven cambios profundos debido a la explosión de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, éstos tienen cada vez más importancia en el mundo entero; a tal efecto que hay quienes la llaman la sociedad de la información.

En tal sentido, se abre paso a la aseveración de Prusak (2003), quien señala que la fuente principal de las ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, es decir, lo que el trabajador sabe, en cómo se utiliza la información y en su capacidad, por supuesto, de aprender cosas nuevas.

De este modo, los empleados de las empresas juegan un papel muy importante en cuanto a la satisfacción del cliente; pues son quienes cada día tienen en sus manos la tarea de brindarle un servicio de calidad y atención personalizada. Por lo que, según López (2003), es de vital importancia que las empresas mantengan su personal altamente motivado al trabajo, servicio, éxito y desarrollo profesional, “para dar lugar a que las relaciones generen bienestar, competitividad y hasta desarrollo social y profesional” (p.38).

Asimismo, Pérez (2003), indica que uno de los aportes más significativos en relación con los estudios de ventajas competitivas es el efectuado por el norteamericano Edwars Deming, quien generó e implementó

una filosofía de calidad en la producción, que significó un pilar importante en la recuperación de Japón luego de la Segunda Guerra Mundial.

El mismo autor refleja que Edwars Deming en 1989 desarrolló una filosofía orientada hacia la competitividad, la cual está resumida en catorce (14) principios que de una u otra manera conllevan a concebir la Gestión del Conocimiento como un aspecto de gran importancia para las organizaciones, y crea una filosofía orientada hacia el logro, en la cual es relevante el mejoramiento continuo de los productos y de los sistemas de producción y servicios, así como también la estimulación, capacitación y educación del trabajador para lograr la transformación en las empresas. Asimismo, Gutiérrez (2005), resalta que "el éxito, y en último término, la supervivencia de cualquier empresa, grande o pequeña, depende de su aptitud para perfeccionar a los hombres" (p.54).

Por su parte, López (ob.cit), apunta que la Gestión del Conocimiento, impulsa el análisis de la información en el entorno de la organización para hacer más inteligente a sus trabajadores (entiéndase como más creativos e innovadores) y de esta forma ser más precisos en la toma decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento, cambiante y lleno de incertidumbre.

En el mismo orden de ideas, Evies (s/f), establece que las grandes transformaciones sociales se iniciaron cuando la información y el conocimiento empezaron a convertirse en el elemento central del funcionamiento de la economía. El recurso económico básico (el medio de producción) ya no es ni el capital ni los recursos naturales ni la mano de obra, es y será siempre el saber o el conocimiento.

Por otra parte, Wiig (1997), señala que la gestión del conocimiento o gestión del capital intelectual se centra en la construcción y procesamiento de los activos intelectuales (intangibles) desde una perspectiva empresarial, estratégica y gerencial, con algunas derivaciones tácticas, siendo su función

el considerar en su conjunto, la totalidad del capital intelectual de la empresa.

Al respecto, Grant (1995), plantea que la teoría de los recursos y las capacidades, procede del ámbito académico y viene a ser la precursora de la gestión al conocimiento, concepto mucho más ligado al ámbito empresarial. Es por ello que el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma basado en los recursos y capacidades que se poseen; esto es bajo un enfoque interno. De igual manera, el Benchmarking juega un rol primordial para referenciar los productos o servicios, procesos e innovaciones respecto a la mejor competencia.

En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior, a la hora de fundamentar la creación de las ventajas competitivas y de mejorar el proceso de marketing. El enfoque exterior viene representado por el Benchmarking y el interior por una serie de modelos administrativos que pueden coadyuvar en la gestión del conocimiento, como es el caso del Mentoring, Empowerment y el Coaching.

En consecuencia, cuando se habla de generar y favorecer el conocimiento en la empresa, no se refiere a cualquier tipo de conocimiento, sino a aquel que permita desarrollar las competencias esenciales o las capacidades de la organización, fortaleciendo y evolucionando al recurso humano.

De este modo, la gestión del conocimiento abarca el estudio, principalmente, de tres (03) disciplinas, expresado por Ruiiz (2002), las cuales son la valoración de intangibles, la exploración de la información para convertirla en conocimiento y la mejora del rendimiento de las personas que trabajan con información. De allí que, según el mismo autor, las organizaciones en la actualidad se han dado cuenta que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones.

Cabe resaltar que la gestión del conocimiento contribuye al desarrollo estratégico, concibiendo que la empresa puede desarrollar ventajas competitivas sostenibles, gestionando el conocimiento de su propia organización y entorno y considerando ambos como un sistema único en constante interacción.

Ahora bien, debido a la competencia que amenaza a toda la organización, Morris (1997) señala la necesidad de introducir métodos de reingeniería, que sirvan para rediseñar fundamentalmente los procesos principales de la empresa, empleando la tecnología y recursos disponibles, orientadas a satisfacer las necesidades del cliente, para alcanzar mejores rendimientos en cuanto a costos, calidad, servicio y rapidez, a objeto de asegurar la permanencia e intensidad en el mercado.

Consecuentemente un conocimiento sofisticado de la capacidad intelectual del recurso humano, ayuda a la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, siendo una herramienta de gran utilidad, ya que puede garantizar su desarrollo, supervivencia, rentabilidad y un elevado nivel competitivo.

Con base a todo lo expuesto, se tomó como organización en estudio a Servicios de Gas (Servigas), C.A. de Barquisimeto, que es una empresa comercializadora de gas licuado de petróleo para uso domestico e industrial, la cual abastece a la región centro occidental del país, abarcando cuatro Municipios del Estado Lara, como es el caso de Iribarren, Jiménez, Andrés Eloy Blanco y Palavecino.

Aunado a ello, dicha empresa posee seiscientos puntos de venta, cuatrocientos tanques (estos son surtidos a los acreedores mayoritarios de restaurantes, centros comerciales, edificios, entre otros), por lo que posee una venta real diaria de treinta mil litros de gas y dos mil quinientas bombonas, entre las cuales trescientas son de reparto a domicilio.

Sin embargo, del análisis precedente se tiene, en Servigas, C.A., se observa en los trabajadores un entorno de trabajo poco colaborativo hacia la

vocación del aprendizaje, y esto traería como consecuencia lentitud en los procesos tanto administrativos como de marketing, es decir, existen tramites operativos que se podrían realizar en menos tiempo pero que, por el contrario, se postergan por la falta de asesoramiento y supervisión. Aunado a esto, dichos trabajadores demostrarían poca iniciativa al momento de realizar sus labores, haciendo las mismas de una manera mecánica y ligera.

Por otra parte, según García (2009), Supervisor del área de Ventas, algunos trabajadores no cumplen con sus funciones operativas, existiendo falta de compromiso y de identificación con la institución, debido a una inadecuada coordinación por parte de la gerencia, así como también se visualiza que el nivel de instrucción no está acorde con el rol desempeñado, por una posible falta de conocimientos con respecto al área de marketing, afectando los niveles de eficiencia al entorpecer las labores, haciéndose lentos los procesos, y por ende, baja el rendimiento de la organización con respecto a la competitividad, y limitando los alcances o posibles ampliaciones en la cartera de clientes.

Es de hacer saber, que según García (ob.cit.), existe una falta de normativa interna, de manuales de procedimientos y modelos de marketing que le indiquen a los integrantes del Departamento de Ventas como llevar a cabo las tareas asignadas y los distintos pasos que deben cumplirse para poder desarrollarlas, lo que podría producir atascos y retardos en lo que respecta al proceso o ciclo administrativo (planificación, organización, dirección y control) pero también está impidiendo la consolidación y extensión de la empresa al no ejecutarse planes de captación de clientes y abordaje de los mismos, debido a que las labores de mercadeo son prácticamente nulas.

Por tal razón, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en Servigas, C.A.? ¿Cómo es el proceso de marketing en el Departamento de Ventas? ¿Cuáles serían los

elementos para mejorar y/o implementar el proceso de marketing a través de la gestión del conocimiento?

Por tanto, tomando en cuenta que el conocimiento ejerce una gran importancia para el desenvolvimiento de la empresa, se va a realizar un análisis de su gestión a fin de contribuir en el mejoramiento del proceso de marketing.

Objetivos de la Investigación

General

Analizar la gestión del conocimiento como herramienta gerencial para mejorar el proceso de marketing en el Departamento de Ventas de Servigas, C.A. de Barquisimeto – Estado Lara.

Específicos

- Identificar el proceso de marketing en el Departamento de Ventas.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión del conocimiento Servigas, C.A.
- Evaluar la gestión actual del conocimiento en Servigas, C.A.
- Establecer elementos para mejorar el proceso de marketing a través de la gestión del conocimiento.

Justificación

Hoy en día, gracias al proceso de globalización, las empresas deben ajustarse a ciertos patrones de competitividad, que de una manera u otra le permitirán sobrevivir y salir adelante, enfrentando de este modo los retos que impone ese movimiento mundial, que admitan consolidar organizaciones ajustadas a procesos de cambios y productividad permanente.

Antiguamente, en la etapa agrícola se hacía sentir que la tierra era el factor determinante para llevar a cabo el proceso económico; luego, en la etapa industrial se logró apreciar que las maquinarias y equipos eran los indispensables para alcanzar las metas trazadas; pero en la actualidad y gracias a los años de evolución del pensamiento y de tantos estudios, se llega a la conclusión que el factor determinante dentro de una organización es el ser humano impulsado por el conocimiento que posee para hacerle frente a las distintas vicisitudes que se le presentan.

De esta manera, Prusak (ob.cit.), señala que es posible definir una economía basada en el conocimiento como aquella fundada en la producción, distribución, uso del saber y de la información; por tanto, la importancia de la creación del conocimiento y de las actividades innovadoras como factores de crecimiento económico.

Considerando la importancia desde el punto de vista económico que posee en el presente la gestión del conocimiento, se hace necesario realizar esta investigación, con el fin de proporcionar información valiosa para ser aplicada a Servigas, C.A,, para que así pueda ser más competitivo a nivel regional, nacional e incluso en el ámbito mundial.

Aunado a ello, la relevancia del estudio radica en el análisis de la administración del conocimiento y su influencia en el nivel de competitividad en el mercado ya que es una herramienta esencial dentro de la institución, la cual proporciona la integración de sus miembros, cultura organizacional y desarrollo del aprendizaje.

En una perspectiva más general, cabe destacar que la presente investigación aporta un enfoque novedoso en el campo de la aplicación gerencial, al dar a conocer la importancia que tiene el capital humano dentro de las organizaciones, lo cual puede impulsar al personal que labora en Servigas, C.A. a llevar cabalmente el proceso de marketing, logrando el adecuado manejo del conocimiento, compartiendo sus experiencias y contenidos entre ellos.

Cabe señalar que la investigación traería consigo diferentes beneficios, tanto a la gerencia de la organización, debido a que le permitiría contar con un diagnóstico de la intelectualidad presente en sus subordinados; por otra parte, la toma de decisiones serían más llevaderas y de fácil acceso, ya que la gestión del conocimiento promueve la planificación estratégica.

Asimismo, se puede afirmar que a mayor nivel de conocimiento, mayores serían las capacidades de los trabajadores de dar respuestas, originando como resultado la optimización de los recursos y, por ende, la optimización del servicio y del proceso de marketing.

Limitaciones

En la presente investigación no se han presentado limitantes que impidan llevarla a cabo, sin embargo, se presentan ciertos inconvenientes que vienen dado porque el ámbito de aplicación es unilateral, es decir, va dirigido el estudio a una sola empresa Servigas, C.A,. pero la misma puede servir de base para la aplicación en otras empresas, tanto del Estado Lara como de cualquier parte del país.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Se han realizado diversos estudios en el ámbito empresarial sobre la gestión del conocimiento y el capital intelectual, todo ello para llevar acciones adecuadas que garanticen el desarrollo integral y la productividad organizacional.

En tal sentido, Martínez (2007), en su trabajo titulado La Gestión del Conocimiento como herramienta para mejorar el proceso administrativo en el Hospital Central Universitario Dr. Antonio María Pineda de Barquisimeto, realizó un estudio enmarcado en una investigación no experimental de campo con apoyo documental y carácter descriptivo. En cuanto a la metodología, para la recolección de la información se utilizaron dos (2) cuestionarios con preguntas cerradas, uno dirigido a los coordinadores de departamentos y el otro a los subordinados; lo que permitió desarrollar el análisis respectivo.

La población estuvo conformada por cuarenta y nueve (49) personas, de las cuales nueve (09) son jefes de secciones y cuarenta (40) subordinados; por su parte la muestra estuvo conformada por la totalidad de los jefes de secciones y el cincuenta por ciento (50%) de los subordinados. Posterior al análisis se concluyó que existe cierto nivel de identificación con la organización, pero hay carencia de una capacitación efectiva, lo que limita su desempeño, participación y compromiso, permitiendo a su vez establecer como recomendaciones la necesidad de implementar la gestión del conocimiento como modelo administrativo, a través de la capacitación

permanente del personal, establecimiento de un nuevo estilo de liderazgo y adoptar la gestión de conocimiento como la nueva plataforma administrativa.

Por otra parte, Córdoba (2005), en su tesis titulada Sistema de Gestión de la Calidad para mejorar la importancia del Capital Intelectual en el Mejoramiento Continuo de los Empleado de Prosalud Yaracuy; realizó una investigación de campo de tipo descriptivo, cuyo objetivo fue analizar las causas que han propiciado tomar en cuenta en dicha organización la importancia del capital intelectual para sus empleados.

La población fue finita y estuvo conformada por los empleados de la oficina de Educación e Investigación de Prosalud. Para la recolección de la información se utilizaron dos (02) instrumentos tipo cuestionario, uno (01) dirigido a la Gerente, el cual constó de Quince (15) ítems, el otro a los empleados, constando de doce (12) ítems; del análisis y la interpretación de la información presentada, los problemas a la hora de lograr el mejoramiento continuo de sus empleados a través del capital intelectual lo que repercute directamente en la eficiencia de sus empleados.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez (2005), realizó una investigación para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública la cual tuvo como epígrafe Análisis de la Administración del Conocimiento de la Empresa Hielos VL y su influencia en el nivel de competitividad en el mercado.

Para llevar a cabo el estudio se utilizó como metodología un diseño no experimental de nivel descriptivo. Se tuvo como muestra de estudio al Gerente y a Once (11) trabajadores de la organización, a quienes se le aplicó como instrumento el registro observacional y el cuestionario; este último con ítems de tipo abierto y cerrado, fundamentado en el método cuantitativo por encontrarse la temática dentro de las ciencias sociales, como una investigación cualitativa.

Posteriormente, Álvarez (2005), llevó a cabo un trabajo de grado titulado La Gestión del Conocimiento en la Gerencia de la Pequeña y

Mediana Industria del Sector Metalmecánica de Barquisimeto Estado Lara, para obtener el título de Licenciada en Administración en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado; expresando que la gestión del conocimiento no es más que el proceso para captar, almacenar, intercambiar y transmitir las experiencias necesarias para el crecimiento organizacional, el aprendizaje dinámico y la toma de decisiones.

Se realizó un estudio cuantitativo de campo, con observación participante en un radio de acción que fueron empresas de empresas metalmecánicas adscritas a la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Lara (CAPMIL). Se realizó una encuesta a los gerentes de cinco (05) de estas empresas, llegando a la conclusión de que este proceso no se cumple a plenitud, sino en algunas de sus fases.

Asimismo, la autora aseveró que en dichas organizaciones impera como criterio la inmediatez lo cual les impide ser más competitivos, diferencias sus productos, así como aprovechar el conocimiento para generar innovaciones. Aunado a ello, se consideró necesario establecer reformaciones a los lineamientos existentes, para que el empresario de las pequeñas y medianas industrias pueda hacer frente al medio adverso donde se desenvuelve.

De igual modo, Docimo (2004), realizó una tesis de grado basada en La Gestión del Conocimiento y la innovación en la Empresa Hormigones Occidente, C.A., planteando como objetivo general analizar la gestión del conocimiento como factor determinante en el desarrollo de la capacidad innovadora de la organización, a fin de contribuir en la generación de ventajas competitivas, fue una investigación combinada de campo y documental, de nivel descriptivo.

Como instrumento de recolección de la información, se utilizó la observación directa y cuestionario; este último contentiva de Veintiún (21) preguntas abiertas; por cuanto epistemologicamente se utilizó un método cualitativo para el logro de los objetivos planteados.

Gracias a ese estudio, la autora llegó a la conclusión que la gestión del conocimiento se ha convertido en la actualidad en la fuente principal de la creación de ventajas competitivas, importantes para el desarrollo y el mejor funcionamiento de las organizaciones, debido a la inmensa competencia, lo que conlleva a crear estrategias o ventajas diferenciadoras, tomando en cuenta el conocimiento de las personas que laboran en ella.

Por último, recomendó a la empresa Hormigones Occidente, C.A. que valore el conocimiento de sus trabajadores para encontrar la capacidad de crear ventajas competitivas que los desemparejen de las demás empresas, con lo que procedan, según su criterio, a tomar las medidas convenientes.

En general, las investigaciones anteriormente realizadas reflejan la importancia de la gestión del conocimiento o capital intelectual, como herramienta competitiva en el ámbito institucional, con la finalidad de implementar estrategias que les permitan crecer y evolucionar internamente propiciando el desarrollo integral de la organización.

La relación que dichas investigaciones poseen con el presente estudio, radica en promover el conocimiento como nueva manera de gerenciar, dándole importancia elevada a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, quienes así pueden llevar a cabo de manera eficaz y eficiente el proceso de marketing, la prestación de servicios y hasta la generación de ventajas competitivas.

Bases Teóricas

En lo que se refiere a las bases teóricas, este trabajo de grado destaca algunas definiciones básicas y diversos puntos de vista que se deben dejar claras para el avance y compresión de la presente investigación.

Conocimiento

Según Salvat (1999), la teoría del conocimiento parte de la filosofía que se ocupa de la investigación y exposición sistemática de la descripción, posibilidad, fundamento y límites del conocimiento. El conocimiento es el resultado de la relación entre un sujeto cognoscente y un objeto inteligible (apto para ser conocido). Hoy se tiende a considerar que algo es verdaderamente conocido cuando ha sido verificado o comprobado mediante experiencia.

Aunado a ello, se dice que la ciencia que se encarga de estudiar la naturaleza, posibilidad y límites del conocimiento es la teoría del conocimiento, llamada también gnoseología y epistemología, aunque este último nombre suele reservarse para la teoría de la ciencia o del conocimiento científico.

La teoría del conocimiento es una disciplina filosófica que investiga la descripción, posibilidad, fundamento y límites del conocimiento. Y esta teoría señala en primer término la distinta manera en que puede entenderse el status de cada uno de los dos elementos constitutivos del conocimiento, sujeto/cognoscente y objeto/cognoscible, según que se dé preeminencia a uno u otro.

Por su parte, Nonaka (1995), distingue dos tipos de conocimiento: el explícito –aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido– y el tácito –aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, almacenar en repositorios y distribuir. Según esta distinción, las tecnologías de la información y la comunicación sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito.

Dicho esto, también es importante tomar conciencia de que las tecnologías de información y documentación han ayudado a ampliar el rango de lo que se puede considerar como conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas como conocimiento tácito han

pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales.

Asimismo, Roldán (2000), expresa lo que respecta al conocimiento explícito, quedando claro que es posible y conveniente almacenarlo en bases de datos, bases documentales, intranets/extranets y sistemas de información para ejecutivos o EIS (Executive Information System). Sin embargo, no resultará factible estructurar y almacenar el conocimiento tácito, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentar la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización e incluso con personas externas a la misma, y la elaboración de un mapa de conocimiento al que todo el mundo pueda acceder y en el que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros de la organización. Una vez localizado el conocimiento tácito, será tanto más valioso cuanto mayor sea su incorporación al proceso productivo de la organización.

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento (GC), señala Ochoa (2000), es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Asimismo, el autor señala dos (2) factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante, en gran medida, gracias a Internet.

En este contexto, el papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación radica en su habilidad para potenciar la comunicación, colaboración, búsqueda y generación de información y conocimiento. No se debe olvidar el objetivo más importante cuando se habla de la gestión del conocimiento, el de conseguir un entorno de trabajo colaborativo y dotado de una constante vocación de aprendizaje. Se trata de lograr un entorno laboral en el cual los trabajadores puedan realizar todo tipo de actividades de aprendizaje y compartir el conocimiento adquirido con sus compañeros, clientes y socios.

En este sentido, cabe destacar que en muchos casos se subvalora la importancia de los equipos de trabajo multidisciplinares, las relaciones personales entre trabajadores, las de éstos con los clientes y las redes de colaboración establecidas dentro de la organización o entre organizaciones que compartan objetivos comunes. Los factores citados son clave para la generación, transmisión y difusión del conocimiento en las empresas.

Por otra parte, según Davenport (1998), la gestión del conocimiento debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos de conocimiento que posee la organización, para lograr su misión estratégica. Obviamente, tanto el conocimiento explícito como el tácito deberán ser gestionados. La distinción entre estos tipos de conocimiento no debe entorpecer el objetivo de la empresa: la gestión de aquel conocimiento que asegure su viabilidad y supervivencia.

El referido autor señala que la gestión incluye todos los procesos relacionados con la identificación, puesta en común y creación del conocimiento. Como se ha apuntado, ello requiere tanto sistemas informáticos, dirigidos a permitir la creación y el mantenimiento de repositorios de conocimiento, como una cultura organizativa que favorezca la transmisión del conocimiento individual y el aprendizaje colectivo.

Eventualmente, la gestión del conocimiento consiste en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una

organización, haciendo necesaria la implicación, no sólo del departamento informático y del propio departamento de gestión del conocimiento, sino también del departamento de recursos humanos, con el fin de potenciar una formación continua de sus empleados que resulte coherente con los objetivos de la organización; es de hacer notar que la tecnología aparece como condición necesaria para la gestión del conocimiento en la actualidad, aunque no es una condición suficiente.

Infraestructura de Información en Función de la Gestión del Conocimiento

Baeza (2004), propone que la Gestión del Conocimiento es una infraestructura que comparte información y puede ser útil a personas en la toma de decisiones, lo cual consiste no sólo en almacenar datos, sino que también, representa la transmisión de conocimientos, procedimientos o investigaciones mediante una base compartida, apoyada en la tecnología de la información para su almacenamiento y acceso.

Por otra parte, el autor identifica en esta época de la globalización el papel de la tecnología de la información dentro de las organizaciones, ameritándose utilizar la gestión del conocimiento, la cual simboliza una herramienta para desarrollar un centro de conocimientos dentro de la organización; esto significa que al desarrollar una tecnología de la información, los integrantes de la organización podrán aportar ideas a la base de conocimiento, que a su vez se constituirá, en una ventaja competitiva para la organización.

Para Davenport y Prusak (ob.cit.), el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores e información, lo cual será útil para la acción, y es aplicado por medio del lenguaje. Se puede decir entonces, que así como las personas adquieren nuevos conocimientos mediante situaciones de aprendizaje y de experiencias vividas, las organizaciones también adquieren

y acumulan conocimientos, lo cual se manifiesta en la creación de nuevos productos y servicios; de igual forma, en la capacidad de anticiparse a los problemas y solucionarlos eficazmente.

Con relación a lo antes expuesto, se hace necesario la implantación de un sistema del conocimiento en las organizaciones, por lo que Román (2001), describe algunos pasos para ello, entre los cuáles se mencionan: (a) Examinar el área especifica donde se implantará dicho sistema, indagar la tecnología a utilizar como herramienta e infraestructura para poder compartir la información; (b) Definir la manera cómo se almacenará y distribuirá la información, con el fin de lograr la maximización del uso de la información; (c) Los medios a utilizar para la captura y almacenamiento de la información, de modo que se capacite al personal para utilizar estas herramientas eficazmente.

Importancia de la Información en la Gestión del Conocimiento

Baeza (ob.cit.), expresa que cuando se habla de organización es casi imposible no hablar de información, más aún, considerando que el desarrollo económico depende cada vez más de la información y el conocimiento, impulsado con el avance vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Al respecto Burch y Strater (2004), mencionan que la información es la expresión material del conocimiento con fines de uso; si el conocimiento no se utiliza no se convierte en información y ésta a su vez, si no se asimila, no podrá convertirse en conocimiento. De este modo la información permite indagar sobre sucesos, hechos o fenómenos para la toma de decisiones adecuadas y resolver determinados problemas.

Según los autores anteriormente señalados, la información dentro de una organización puede evaluarse según los siguientes parámetros: Accesible, Comprensiva, Precisa, Relevante, Puntual, Clara, Flexible,

Verificable y Cuantificable; además, de que la misma para que genere ventajas competitivas debe tener tres características básicas entre las cuáles se tienen:

Completa: La información debe contar con los elementos necesarios para que la empresa la analice y la procese. Confiable: Debe provenir de una fuente veraz y creíble. Oportuna: Debe llegar a la organización a tiempo para su empleo.

Igualmente, la información debe utilizarse para establecer relaciones con clientes, colaboradores, distribuidores, realizar procesos en la organización, crear productos / servicios con un alto grado de valor que le proporcionen a la empresa una ventaja competitiva, y es con base a ello, que la gestión de la información debe llevarse a cabo con el objetivo de que la información adecuada llegue a la persona indicada en el momento oportuno por medio de los medios idóneos, y de esta forma, la organización estará en condiciones de enfrentar los cambios que se producen en el entorno y con ello adaptarse a los nuevos escenarios.

Se puede entender entonces, según Burch y Strater (ob.cit.), que la gestión de la información se refiere a las acciones que se proyectan y ejecutan siendo apoyadas en el sistema de información para formalizar, estructurar e impulsar la aplicación del recurso de la información para mejorar la productividad y por lo tanto, hacer competitiva la organización.

Por lo antes expuesto, cabe agregar que la gestión de la información se encarga de tramitar la información necesaria para la toma de decisiones y un mejor funcionamiento de los procesos, productos y servicios de la organización, ya que su correcta aplicación conoce, incorpora y vincula todo tipo de datos, de todas las áreas de la organización y se relaciona con cada uno de los procesos, desde los datos internos, selección y adquisición de documentos hasta su uso dentro de la organización.

Por su parte, López (2004), señala acerca de la administración del conocimiento, que es un proceso mediante el cual se selecciona, organiza, y

se transfiere la información y la experiencia necesaria para desarrollar actividades de aprendizaje dinámico, resolución de problemas, planeación estratégica y toma de decisiones.

En este sentido, se asume que el conocimiento es un elemento, cuya aplicación exitosa ayuda a una empresa a ofrecer productos y servicios creativos e innovadores a los clientes, aún cuando la mayoría de las empresas cuentan con pocas reservas de valor, en cuanto a procesos, prácticas, conocimientos, cultura organizacional , experiencias de sus clientes, entre otros factores.

Por otro lado, uno de los elementos que causa este fenómeno es la cultura organizacional, exactamente en la prevención que tienen las personas a compartir y diseminar su conocimiento dentro de la organización, ya que según López (ob.cit.), sienten amenazados sus puestos; es por ello que se hace necesario introducir la mentalidad de cambio dentro de las personas, promoviendo una cultura de participación y cooperación, dándoles a entender que si la organización crece, ellos también.

El Conocimiento como Desarrollo Organizacional

De acuerdo a López (ob.cit), existen tres (3) fases que son comúnmente aplicadas por las organizaciones que transforman sus conocimientos en desarrollo organizacional, descritas por López (ob. cit.), las cuales son: a) Socialización, consiste en que los integrantes de la organización compartan sus experiencias, por medio de la observación, la imitación y la prácticas efectuadas en reuniones, encuentros, seminarios, conferencias, cursos y otros; b) la Captura, es donde el conocimiento tácito, aquel referido a las experiencias de las personas, sus valores, ideas y emociones y difícil de compartir, y el conocimiento explícito, aquel que puede ser expresado en palabras, números o fórmulas, y que puede ser compartido, se interactúan entre sí; c) La Diseminación, que es aquel donde

el conocimiento implícito genere las oportunidades que permiten que toda organización desarrolle un sistema de conocimiento que favorezca la competitividad de la empresa.

Cultura Organizacional

Robbins (1997), señala que esta es un sistema de significado compartido, sustentado por los miembros y que permite distinguir a las organizaciones de otras. Entonces resulta claro que la cultura organizacional es una fuerza que orienta y dirige el comportamiento de los miembros de la organización, formada por valores, creencias y normas. Al respecto, el autor sugiere siete (07) características principales, que reunidas capturan la esencia de la cultura de una organización, tales como:

- Innovación y adopción de riesgos: Referida al grado en el que los empleados son estimulados para innovar y asumir riesgos.
- Atención a los detalles: Es el grado en el se espera que los empleados muestren precisión, análisis, y asuman riesgos.
- Orientación al Resultado: Es el grado en el cual la gerencia se enfoca en los resultados más que en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- Orientación a la Gente: Es el grado en el cual las decisiones de la gerencia toman en consideración los efectos de sus resultados en la gente dentro de la organización.
- Orientación hacia el equipo: Es el grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos más que en individuos.
- Agresividad: Referida al grado en el cual la gente es agresiva y competitiva.
- Estabilidad: Es el grado en el que las actividades organizacionales enfatizan en mantener el crecimiento constante.

De acuerdo a lo anterior, cada una de las características existen en un continuo, que va desde abajo hacia arriba, demostrando que el evaluar la

organización con cada una de ellas, proporcionara una imagen de los componentes de la cultura organizacional.

La Reingeniería en la Gestión del Conocimiento

En cuanto al estudio sobre la competitividad empresarial y la reingeniería basada en la gestión del conocimiento, en los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las organizaciones, siendo el resultado de los cambios que se han suscitado dentro de la misma; es así, como la reingeniería viene a dar la pauta para dichos cambios en la forma de operar en las empresas.

A este respecto Valdez (1997), define la reingeniería como la revisión fundamental de los procesos, que permiten alcanzar mejoras de rendimientos, tales como costos, calidad y rapidez, implicando rehacer la empresa, proponiendo un nuevo sistema de operación, donde el ascenso organizacional dependerá no sólo de la preparación de las personas para el trabajo, sino el poder contar con las habilidades necesarias para el puesto.

Dentro de esta líneas cabe agregar, que existe una importante tendencia hacia reemplazar los valores organizacionales y las actitudes de tipo proteccionista a orientaciones productivas, donde el papel de los directivos cambie de supervisores a entrenadores y donde las estructuras organizacionales pasen de ser jerárquicas a estructuras planas, apoyándose en que el personal de los diferentes niveles de la organización tomen decisiones, y por lo tanto, estén debidamente facultados para ello.

Asimismo, la reingeniería según el autor anteriormente señalado, da paso a presentar nuevos procesos que rompen con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas teniendo en cuenta los aspectos tales como la combinación de varios oficios en uno, la toma de decisiones de los trabajadores, los procesos ejecutados de forma natural, logrando de esta manera la reducción de las verificaciones y de los controles. Debe señalarse

entonces que dentro de la reingeniería de los procesos, Valdez (ob.cit) ha identificado los siguientes roles:

- El Líder: Es el alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de la reingeniería, el cual debe tener autoridad suficiente para persuadir a los integrantes de la organización a aceptar los cambios que ésta implica, y cumplir con objetivos de reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos manteniendo a empleados y directivos al tanto de los propósitos a lograr y asignando a quienes serán los dueños de los procesos.
- Dueño del proceso: Son aquellos gerentes de área responsables de una tarea específica previamente identificada, teniendo como objetivo, asignar a un líder y éste a su vez, a los dueños de los procesos.
- Equipo de reingeniería: Es aquel grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que tienen la capacidad de diagnosticar el proceso actual, de supervisar su reingeniería y su ejecución.
- Comité Directivo: Cuerpo formulado de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

Hechas las consideraciones anteriores, también otros autores tales como Imai y Hammer (1997), señalan la reingeniería como un mejoramiento continuo en el personal de la organización, que va desde la gerencia, hasta los niveles operativos. Entonces se tiene, que anteriormente sólo se tomaba en cuenta la estructura organizacional, los procesos y la plataforma tecnológica; más sin embargo, a medida que ha transcurrido el tiempo, estos conceptos han sido modificados, debido a la relevancia que ha tomado el recurso humano, el clima y la cultura organizacional.

Por otra parte, una reingeniería en el recurso humano se refiere a liderarlos hacia la productividad y calidad de la organización, por medio de un clima y una cultura organizacional basada en una mejor adaptabilidad del recurso humano hacia las nuevas exigencias y filosofías de la organización; asimismo, esta fuerte gestión de valores dará paso a que los miembros de la

organización se sientan identificados y seguros dentro de la misma.

En otro orden de ideas, Vasco (2004), señala que para la implantación de un sistema de reingeniería en una organización se deben tomar en consideración algunos requisitos, dentro de los cuales se tienen, el análisis estratégico de la empresa; esto implica, que toda organización deberá tener seleccionado segmentos de mercados apropiados, conversión de las necesidades de los mismos en productos comerciales y la determinación de las asignaciones de los recursos mediante los segmentos, productos y funciones, con el fin de guiar correctamente los ejercicios de la reingeniería, su dirección para investigar y analizar la organización.

El autor señalado describe algunas fases necesarias para rediseñar los procesos en una organización, las cuales son:

- Identificación de los procesos: La empresa tiene que detectar cuáles son los procesos que cruzan por medio de las diferentes funciones de la empresa y que forman parte de la base del negocio, lo cuál permitirá conocer cómo circula el trabajo entre las unidades de la empresa.
- Selección de procesos claves: Se refiere a la selección de los mismos para determinar cuáles serán rediseñados y en qué orden.
- Estado: Es identificar los procesos en los que se detectan disfunciones, es decir, cuáles resultan ineficaces.
- Importancia: Es la comparación de los diversos procesos, por medio de la valoración de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos de la empresa, es decir, valorando en qué medida contribuyen a generar y mantener ventaja competitiva para la empresa.
- Factibilidad: Es considerar la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo de reingeniería, es decir, es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. De igual modo, un alto coste reduce la factibilidad, por cuanto un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanto desembolso.

Dentro de las consideraciones anteriores, se tiene que el objetivo de los procesos de la reingeniería, es entender los procesos actuales de la organización, para luego diseñar los nuevos, por lo cual la organización deberá conocer qué hace el proceso y qué aporta, tanto al cliente como al plan de la empresa, quién hace qué, por qué y para qué lo hace, qué necesita el cliente, qué le da el proceso actual y qué requiere el nuevo proceso para cubrir esa necesidad, y las deficiencias detectadas como por ejemplo las tareas que no añaden valor, así como aquellas que se encuentran incorrectamente asignadas o tiene un elevado coste, entre otros.

Según Vasco (ob. cit.), el objeto de la reingeniería es la trasformación de los procesos actuales mediante nuevos diseños, consistiendo en lo siguiente:

- Rediseñar los procesos claves: Apoyándose en las innovaciones tecnológicas, principalmente informáticas, se deben aprovechar las ventajas aportadas a los sistemas de información para conseguir la máxima eficiencia, y optimizar el aprovechamiento de herramientas como las bases de datos compartidas y los sistemas o redes que sitúan la información en el tiempo y lugar preciso.
- Reorganizar el trabajo utilizando equipos multidisciplinares: Se refiere a que la estructura organizativa será modificada de departamentos funcionales a equipos de trabajos organizados que ejecuten los procesos, mediante el cuál se pretende pasar de un modelo jerárquico basado en la autoridad de la dirección a un modelo orientado totalmente hacia al cliente en el que cada equipo de trabajo asume la responsabilidad de su proyecto.

Marketing

Según Wikipedia (2009), el término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (2005), quien es considerado

padre del marketing, es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

Ahora bien, en español marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. Por otra parte, la palabra marketing está reconocida por el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) aunque se admite el uso del anglicismo, la Real Academia Española recomienda usar con preferencia la voz española mercadotecnia.

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, entre otros. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia. El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas.

Según Kotler (ob.cit.), se entiende por intercambio el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio. Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones: (a) Debe haber al menos dos partes. (b) Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra. (c) Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar. (d) Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta. (e) Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra parte. Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es entonces, la orientación con la que se gestiona el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, entre otros. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, entre otros. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), entre otros. Todo eso es parte del marketing.

En una empresa, normalmente, el área comercial abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente. Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. No obstante, el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

Proceso de Marketing

El proceso de marketing, según Wikipedia (ob.cit.), consta de varias fases, las cuales son: (a) Primera Fase: Marketing Estratégico; (b) Segunda

Fase: Marketing Mixto; (c) Tercera Fase: Ejecución del Programa de Marketing; (d) Cuarta Fase: Control.

Primera Fase: Marketing Estratégico

Según Kotler (ob.cit.), la dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles de los consumidores a los que se quiere atender (mercado meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades.

Además, tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores.

También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente está en condiciones de llevar a cabo el proyecto (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee los recursos necesarios, entre otros). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere.

Segunda Fase: Marketing Mixto

Para Kotler (ob.cit.), el marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda que de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está

en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing ésta sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

En el caso ideal, el marketing se vuelve una filosofía de negocios de forma que en la organización todas las áreas (y no sólo la de marketing) son conscientes de que deben responder a las auténticas necesidades de los clientes y consumidores. Es toda la empresa o entidad la que debe actuar de acuerdo con este principio, desde la telefonista o recepcionista, hasta los contables, secretarias y demás empleados. Es así como los clientes recibirán el trato que esperan, por lo cual confiarán en esa organización también en cuanto a sus productos o servicios.

Tercera Fase: Ejecución del Programa de Marketing

Finalmente, según Kotler (ob.cit.), se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuan efectivo ha sido.

Cuarta Fase: Control

Para Kotler (ob.cit.), esta fase supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones que correspondan. Algunos de los controles son: (a) Control de plan anual; (b) Control de rentabilidad; (c) Control de eficiencia; (d) Control estratégico.

Orientaciones Clásicas del Marketing

Según Wikipedia (ob.cit.), en la historia y en el contexto del comercio han surgido diferentes orientaciones o enfoques para hacer negocios. Estos enfoques aún están presentes en algunas industrias y mercados, aunque en la actualidad el marketing está cada vez más orientado al mercado y al cliente.

Cuando la orientación es hacia el producto, se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo.

A su vez, cuando la orientación es hacia las ventas, el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.

Asimismo, cuando el marketing es de orientación al mercado, una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores potenciales para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.

Tendencias actuales del Marketing

Para Wikipedia (2009), después de un marketing orientado al mercado, algunos autores se decantan por la orientación al marketing social, mientras que otros autores indican un cambio paradigmático, surgiendo otras orientaciones como por ejemplo: marketing relacional (Alet, Barroso y

Martin), marketing 1x1 (Rogers,y Peppers), warketing, marketing holístico (Kotler), entre otras.

Es así pues, como el marketing social u orientación a la responsabilidad social (marketing responsable): Finalmente, cuando el mercado está completamente asentado, las empresas no sólo tratan de satisfacer las necesidades de sus consumidores, sino que también persiguen objetivos deseables para la sociedad en su conjunto, como iniciativas medioambientales, de justicia social, culturales, entre otras.

Ahora bien, el marketing relacional, es una orientación que indica la importancia de establecer relaciones firmes y duraderas con todos los clientes, redefiniendo al cliente como miembro de alguno o de varios mercados, como pueden ser: mercado interno, mercado de los proveedores, mercado de inversionistas, entre otros.

En este sentido, el marketing holístico (Kotler, 2006), es la orientación que completa marketing integrado, marketing interno, marketing responsable y marketing relacional. Aunado a ello, está el Dayketing, que no es más que una herramienta de marketing con la que obtener el máximo rendimiento de los acontecimientos diarios (pasados, presentes o futuros) con diferentes fines comerciales.

De igual manera, se encuentra el Warketing, donde el arduo combate que diariamente se ven enfrentados los ejecutivos de las empresas, exige que piensen y actúen con iniciativa, que aprovechen toda situación de modo meditado, el valor combativo de una tropa, lo da la capacidad del comandante y de su gente.

Filosofía de Edwars Deming

En 1989, Deming desarrolló una filosofía orientada hacia la calidad, la cual esta resumida en los catorce principios que aparecen a continuación:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- Adoptar la nueva filosofía.

- No depender más de la inspección masiva.
- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compras basándose exclusivamente en el precio.
- Mantener siempre el hábito del mejoramiento del sistema de producción y de servicio.
- Instituir la capacitación en el trabajo.
- Instituir el liderazgo.
- Derribar las barreras entre las áreas de staff.
- Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral, así como los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
- Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
- Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.
- Actuar para lograr la transformación.

El autor resalta la importancia que tiene para las organizaciones la calidad en sus procesos, y crea una filosofía orientada hacia su logro donde es relevante el mejoramiento continuo de los productos y de los sistemas de producción y servicios, así como también estimular la capacitación y la educación en el trabajo y actuar para lograr la transformación en las empresas.

Benchmarking

Según Morales (s/f), el benchmarking se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso,

para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias comerciales o de sus resultantes.

Asimismo, permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, entre otros, facilitando el aprendizaje sobre una misma persona y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

De igual manera, Spendolini (1994), manifiesta que el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia, donde se pueden evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

El referido autor señala que existen cinco etapas para que un benchmarking de éxito, las cuales son: a) Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. b) Formación de un equipo de benchmarking. c) Identificación de socios del benchmarking. d) Recopilar y analizar la información de benchmarking. e) Actuar.

Coaching

Según Bonete (s/f), el coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo; a su vez, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en la observación.

Por otra parte, Díaz (s/f) dice que el coaching es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, en una conversación que involucra al menos dos personas (ejemplo; un supervisor además de un individuo cualquiera; aunque en ocasiones puede ser entre un supervisor y su equipo de trabajo).

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que halla ocurrido un cambio positivo. Gerentes, Supervisores y lideres pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo; pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no interacción con coaching.

Empowerment

Baguer (s/f), manifiesta que la creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquéllas. Esto sugiere otro tipo de administración: el empowerment.

¿Por qué empowerment? Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

El autor antes mencionado asevera que el empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades,

responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Por otra parte, Jonson (s/f), expresa que el empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Asimismo, dice que es dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, entre otros; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

Mentoring

Para Baguer (ob. cit.), el mentoring es el proceso sistemático por el cual los participantes aprenden tomando responsabilidad por su propio aprendizaje, en un entorno guiado y con respaldo. Algunas veces se dice que el mentor es el guía en el costado y no el sabio en el escenario.

Mentoring se centra en el desarrollo personal /profesional del mentee. El mentor guía y respalda al mentee a través de un proceso sistemático de aprendizaje que es el resultado de elecciones hechas por medio de negociación - organización entre mentor y mentee. Las opciones disponibles deben ser definidas por el manager, quien debe procurar que el programa concuerde con las necesidades y aspiraciones de la organización. Mentoring está focalizado en el aprendizaje por el hacer. "Escuchar es olvidar, ver es recordar, hacer es entender".

Definición de Términos Básicos

Aprendizaje: Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o la experiencia.

Benchmarking: Es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. No significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde se está, hacia donde se quiere estar.

Capacitación: Hacer a una persona apta para una cosa; esto se logra a través de talleres, foros e inducciones personales y académicas.

Coaching: Es una herramienta de mejoramiento empresarial e individual, donde se desarrollan las habilidades de los empleados, facilita el diagnostico y la corrección de problemas de desempeño, fomenta relaciones laborales productivas, mejora el desempeño y la actitud, entre otras.

Colaboración: Trabajar con otra u otras personas, ayudarlas en alguna tarea, ocupación, actividad, entre otros.

Comunicación: Hacer saber a alguien una cosa; hacer a otro partícipe de lo que se sabe. Transmitir sentimientos, costumbres, enfermedades; consultar con otros un asunto.

Conocimiento: Entendimiento, razón natural, facultad de saber lo que es bueno o no y de obrar de acuerdo con ella. Asimismo, se dice que es la facultad del hombre (ser humano) de relacionarse con el mundo exterior.

Gestión: Es la acción y efecto de administrar. De igual manera, se dice que es hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Gestión del Conocimiento: También conocido como Capital Intelectual, busca la mejora institucional a través de la preparación y capacitación de los miembros de la misma; persiguiendo el éxito en todas las áreas a través del conocimiento, que debe ser transferido entre los integrantes de la organización; requiriendo para ello una excelente comunicación, sentido de pertenencia e identificación-cultura organizacional.

Información: Dar noticias o datos de algo o alguien. Dentro de las organizaciones es muy importante una información veraz e inmediata ya que permite mayor fluidez en las operaciones que se llevan a cabo dentro de la institución.

Mentee: Educando, persona que recibe los conocimientos y asesorías impartidas por un mentor.

Mentor: Educador, persona que guía, asesora e imparte conocimientos.

Planificación: Plan general científicamente elaborado para obtener un objetivo determinado, como el desarrollo económico, el buen funcionamiento de una familia, entre otros.

Plan de Marketing: Es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto

Proceso de Marketing: Es el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa, a la vez que se amplía el número de demandante de los servicios o productos que se ofertan.

Reingeniería: Es la revisión de los procesos, a través de la reubicación de los trabajadores tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, potencialidades, destrezas, experiencias, entre otros.

Tecnología: Es la sistematización de los conocimientos y prácticas aplicables a cualquier actividad, en especial a los procesos industriales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

Esta investigación se enmarca bajo la modalidad cuantitativa, que según Wikipedia (ob.cit.), “el objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente”. A su vez, Calero (2000), manifiesta que la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, basada en la inducción probabilística del positivismo lógico, donde existe inferencias más allá de los datos.

Diseño de la Investigación

Esta investigación, según las Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajo de Grado para Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), cumple con las características de ser un estudio no experimental, de campo de carácter descriptivo. Al respecto, tal como lo expresa Hernández (1999) ésta investigación no es experimental, porque no se manipulan deliberadamente las variables de estudio, es decir, no se constituye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes y se relatan tal cual son.

Asimismo, es un estudio de campo ya que, tal como lo señala González (1998), se realiza con la presencia del científico en el lugar donde

ocurre el fenómeno. Aunado a ello, este estudio presenta un carácter descriptivo, de acuerdo a lo definido por Méndez (1992):

> "Los estudios descriptivos le permiten al investigador delimitar los hechos conforme a su problema de investigación, es decir, identificar las formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación, establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación".

Además, la investigación cumple, según Hernández (1999), con los pasos de la investigación científica que está definida como sistemática y controlada ya que hay una disciplina constante para llevarla a cabo porque no se dejan hechos a la casualidad, empírica porque se basa en fenómenos observables y crítica porque juzga de manera objetiva, no existen juicios de valor.

Población

Hernández (ob.cit), definen población como: "El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p.204). En este caso, la población estuvo conformada por los miembros del Departamento de Ventas de Servigas, C.A. de Barquisimeto, para un total de doce (12) personas.

Muestra

Según Hernández (ob.cit): "La muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a este conjunto definido en sus características al que llamamos población" (P.207).

Ahora bien, Hernández (1998), expresa que: "cuando una población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.7), por lo tanto en este estudio la muestra está conformada por los doce (12) individuos que conforman el Departamento de Ventas de la empresa Servigas, C.A. de Barquisimeto.

Sistema de Variables

Balestrini (1998), define variable como un aspecto o dimensión de un objeto, propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquieren distintos valores y por lo tanto varía (p.102). Delimitar las variables en una investigación evita desviar el estudio al recolectar la información. Las variables son las bases sobre las cuales se deben ejecutar el desarrollo y análisis de los objetivos de la investigación.

Al respecto Hernández y otros (2000), define las variables como una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse (p.240). Asimismo, Balestrini (ob.cit), la define como todo aquello que puede medir, controlar o estudiar en una investigación (p.160). Para efectos de esta investigación, las variables de estudio son Gestión del Conocimiento y Proceso de Marketing.

Definición Conceptual

Para efectos del presente trabajo de investigación las variables de estudio son: la gestión del conocimiento y el proceso de marketing, las cuales constan de un conjunto de procedimientos y actividades que se interrelacionan sirviendo de base en la gestión del conocimiento como herramienta gerencial para mejorar el proceso de marketing.

Definición Operacional

Las variables objeto de estudios fueron medidas atendiendo las dimensiones; es decir dentro de la variable gestión del conocimiento está la dimensión desarrollo organizacional, la cual posee como indicadores: generalidades, cultura organizacional, comunicación, colaboración, aprendizaje, reingeniería y personal.

Asimismo, dentro de la variable proceso de marketing se encuentran las dimensiones: Marketing Estratégico, con los indicadores oportunidades de mercado, competidores, personal y recursos; seguidamente se encuentra

el Marketing Mixto, con los indicadores demanda y publicidad; aunado a ello Ejecución de Programas con los indicadores procedimientos y técnicas; por último el control con sus indicadores evaluación y retroalimentación.

Cuadro 1: Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión del Conocimiento	Desarrollo Organizacional	Generalidades	A,B
		Cultura Organizacional	1,2,3,4,5,6
		Comunicación	7,8
		Colaboración	9
		Aprendizaje	10
		Reingeniería	11,12,13
		Personal	14, 15, 16, 17, 18
Proceso de Marketing	Marketing Estratégico	Oportunidades de Mercado	19, 20
		Competidores	21
		Recurso Humano	22
		Recursos Físicos y Financieros	23
	Marketing Mixto	Demanda	24
		Publicidad	25, 26
	Ejecución del Programa	Procedimientos y Técnicas	27
	Control	Evaluación	28
		Retroalimentación	29

Fuente: Ontiveros (2009).

Instrumento de Recolección de Datos

Para diagnosticar la situación actual de la Gestión del Conocimiento y del Proceso de Marketing en la Empresa Servigas, C.A. de Barquisimeto, se aplicará un cuestionario, que según indica Morles (1994), es un formato impreso que contiene una serie de preguntas relacionadas con la temática en estudio. (p.90).

Validez del Instrumento

A objeto de determinar si el instrumento determina lo que se pretende medir, se efectuará la validez del mismo, que Hernández (1998) lo define "como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir" (p.243). Para ello se contará con el apoyo y el juicio de tres (03) expertos, dos en administración de mercadeo y un metodólogo, quienes realizarán una evaluación minuciosa de cada uno de los ítems presentes en el instrumento, tanto de la forma como del fondo del contenido, dando la aprobación requerida para aplicarla a los miembros del Departamento de Ventas de Servigas, C.A., de Barquisimeto Estado Lara.

Confiabilidad del Instrumento

Además de la validación por parte de los expertos, luego de obtenidos los resultados del instrumento aplicado, se procede a realizar el Alpha de Cronbach, obteniendo resultados considerados como acertados, dando un nivel de confiabilidad elevado y dentro de los parámetros requeridos para que la información recabada sea apreciada como confiable.

Técnica de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos que arrojará el instrumento que se aplicará a los miembros del Departamento de Ventas de Servigas, C.A., de Barquisimeto - Estado Lara, se realizará un análisis fundamentado en la

estadística descriptiva. Se hará una descripción en atención a los porcentajes obtenidos. Estos resultados se procesarán y analizarán.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del análisis de la gestión del conocimiento como herramienta para mejorar el proceso de marketing en el departamento de ventas de Servigas, C.A. de Barquisimeto – Estado Lara, se desencadenan una serie de resultados, los cuales vienen dado gracias a la aplicación de un cuestionario tipo encuesta aplicado a la totalidad de empleados adscritos a dicho departamento, los cuales suman doce.

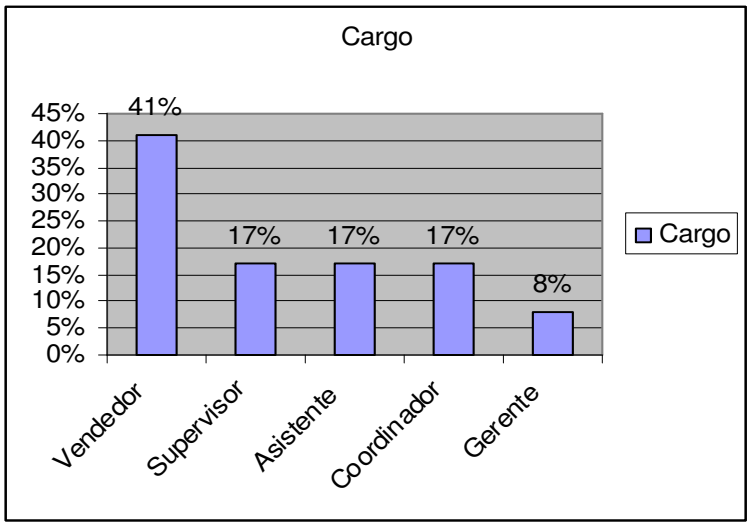
Cabe resaltar, que la información recabada fue tabulada, agrupada y luego plasmada en cuadros, los cuales se representan posteriormente en gráficos, que permiten apreciar de manera clara y precisa los datos obtenidos.

Asimismo, se procedió a emitir comentarios y análisis basados en la información obtenida. A continuación se presenta de manera detallada cada uno de los ítems, con sus respectivos cuadros, gráficos y comentarios, agrupados por indicadores - dimensiones.

Cuadro 2 Cargo

Indicador	Categorías									
Generalidades	Vendedor		Sup. de Ventas		Asist. de Ventas		Coord.		Gerente	
	Fa	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**
ítem A	5	41	2	17	2	17	2	17	1	8

En este cuadro se evidencia que en relación con el ítem A, el 41% de la muestra manifestó ejercer el cargo de Vendedor, asimismo, las categorías Supervisor de Ventas, Asistente de Ventas y Coordinador poseen una frecuencia de 17%, y por último, con el cargo de Gerente de Ventas obtuvo un 8%, cabe destacar que todos los miembros de este departamento tienen una antigüedad considerada ejerciendo sus funciones y han sido contratados por los mismos dueños de la empresa, debido a que esa función no ha sido delegada al Departamento de Recursos Humanos. Los datos aquí analizados se pueden apreciar claramente en el gráfico 1.

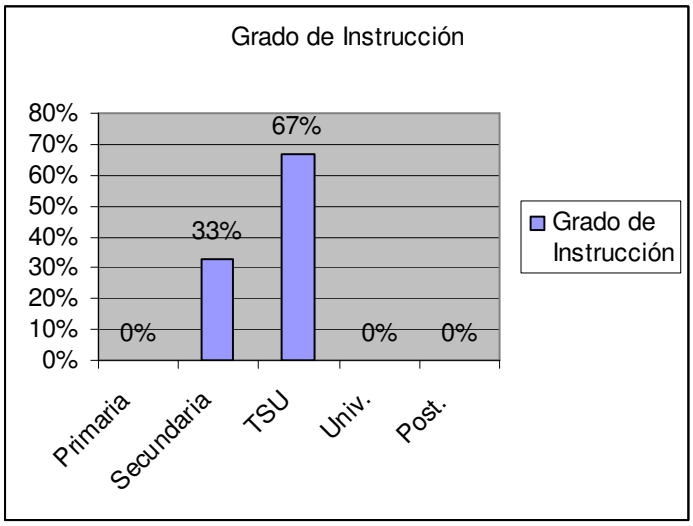


Distribución porcentual del ítem A.
Gráfico 1.

Cuadro 3 Grado de Instrucción

Indicador	Categorías									
Generalidades	Primaria		Secundaria		TSU		Univ.		Postg.	
	Fa	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**
ítem B	0	0	4	33	8	67	0	0	0	0

A través del cuadro se logra observar que en el ítem B el 67% de los encuestados indican haber obtenido título de Técnicos Superiores Universitarios, y el 33% restante, solo han cursado estudios de secundaria, es menester mencionar que el grado de instrucción que posee el Recurso Humano adscrito al Departamento de Ventas fue el mismo con que ingresaron, ninguno de ellos ha tenido motivación en proseguir los estudios, ni por cuenta propia ni por estímulo organizacional. Esta información se visualiza claramente en el gráfico 2.



Distribución porcentual del ítem B.
Gráfico 2.

Cuadro 4 Cultura Organizacional

Dimensión	Categorías					
Desarrollo Organizacional	Totalmente / Siempre		Parcialmente / Ocasionalmente		Nada / Nunca	
	Fa	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**
Ítem 1	4	33	8	67	0	0
Ítem 2	3	25	8	67	1	8
Ítem 4	11	92	1	8	0	0
Ítem 5	6	50	5	42	1	8
Ítem 6	12	100	0	0	0	0

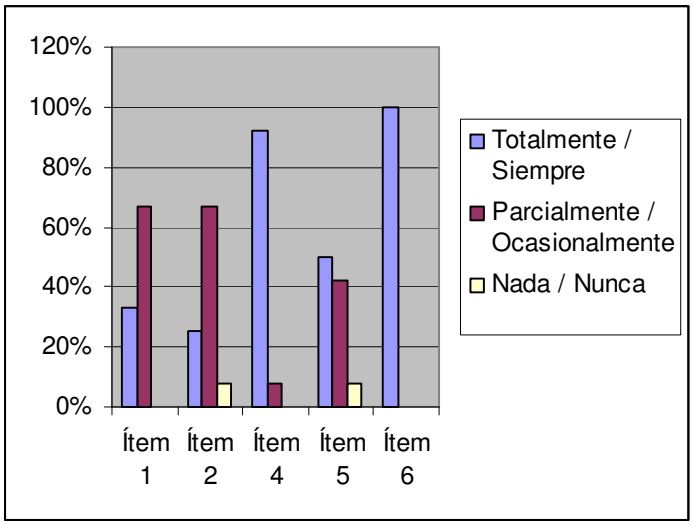
En el cuadro 4 se pone de manifiesto la cultura organizacional que posee el recurso humano adscrito al Departamento de Ventas de la empresa Servigas, C.A. de la ciudad de Barquisimeto, así pues, en el ítem 1 el 67% de los encuestados asegura conocer parcialmente la misión de la organización, mientras que el otro 33% indica conocerla totalmente.

Ahora bien, en el ítem 2, el 67% señala que conoce parcialmente la visión de la empresa, mientras que un 25% dice conocerla totalmente, pero un 8% asegura no conocerla. En lo que respecta al ítem 4, el 92% de los entrevistados manifiesta identificarse totalmente con la misión, visión y valores de la empresa, aunque el 8% restante dice identificarse de manera parcial.

Aunado a ello, en el ítem 5 el 50% de la muestra asegura poseer sentido de pertenencia, mientras que el 42% indica que ese sentido de pertenencia es parcial, y existe un 8% que manifiesta no poseer sentido de pertenencia. Por último, en el ítem 6 se logra apreciar que la totalidad de los encuestados desearían convertir a la organización en un organismo modelo del país.

En los ítems anteriormente señalados, existe disparidad e incongruencia en algunos de las opiniones emitidas, debido a que no todos conocer la misión y visión de la empresa, pero sí manifiestan sentirse identificados con las mismas.

Los datos aquí analizados se pueden apreciar claramente en el gráfico 3.

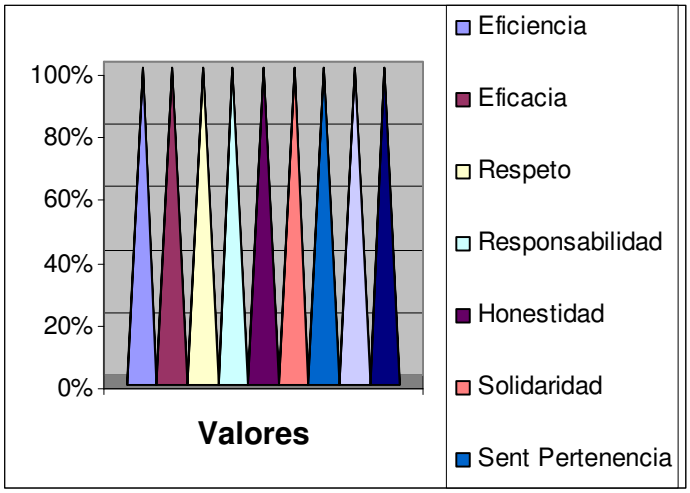


Distribución porcentual del indicador Cultura Organizacional. Gráfico 3.

Cuadro 5 Valores

Dimensión Desarrollo Organizacional	Categorías					
Ítem 3	Eficiencia		Eficacia		Respeto	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
	12	100	12	100	12	100
	Responsabilidad		Honestidad		Solidaridad	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
	12	100	12	100	12	100
	Sent.de Pertenencia		Comp. Empresarial		Integridad Personal	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
	12	100	12	100	12	100

En el cuadro 5 se logra apreciar que los integrantes del Departamento de Ventas de Servigas, C.A. aseguran en su totalidad conocer los valores que posee la empresa, como es el caso de eficiencia, eficacia, respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad, sentido de pertenencia, compromiso empresarial e identidad personal. Toda esta información puede observarse en el gráfico 4.



Distribución porcentual del ítem 3.
Gráfico 4.

Cuadro 6 Desarrollo Organizacional

Dimensión Desarrollo Organizacional	Categorías					
	Totalmente / Siempre		Parcialmente / Ocasionalmente		Nada / Nunca	
	Fa	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**
Ítem 7	6	50	6	50	0	0
Ítem 8	6	50	6	50	0	0
Ítem 9	4	33	8	67	0	0
Ítem 10	0	0	5	42	7	58
Ítem 11	9	75	3	25	0	0
Ítem 12	9	75	3	25	0	0
Ítem 13	0	0	5	42	7	58
Ítem 14	11	92	1	8	0	0
Ítem 15	12	100	0	0	0	0
Ítem 16	0	0	7	58	5	42
Ítem 17	0	0	4	33	8	67
Ítem 18	2	17	4	33	6	50

En el cuadro 6 se puede denotar, con respecto al ítem 7, que el 50% de los encuestados aseguran que dentro del Departamento de Ventas siempre se fomenta la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, mientras que el otro 50% indica que dicha comunicación se fomenta ocasionalmente.

Aunado a ello, en lo que atañe al ítem 8, el 50% considera que dentro del Departamento existe integración total entre sus miembros, aunque el 50% restante asegura que si existe integración pero de manera parcial. En cuanto al ítem 9, el 67% de los encuestados cree que el Recurso Humano que labora en el Departamento posee parcialmente vocación por el trabajo, aunque el 33% restante asevera que la vocación es total.

Asimismo, en el ítem 10 se evidencia que dentro de la institución no se realizan capacitaciones constantes del personal, esto lo afirma el 58% de los encuestados, sin embargo, existe un 42% que asegura que si se dan las capacitaciones pero de manera ocasional.

En cuanto a los ítem 11 y 12, el 75% de los integrantes del Departamento de Ventas de Servigas, C.A. estaría dispuesto a colaborar totalmente en cualquier proceso de cambio que se implemente en el Departamento y a la vez aceptarían cambios de puesto laboral en búsqueda de la evolución integral de la institución, el 25% restante, también colaboraría y aceptaría los cambios pero de manera parcial.

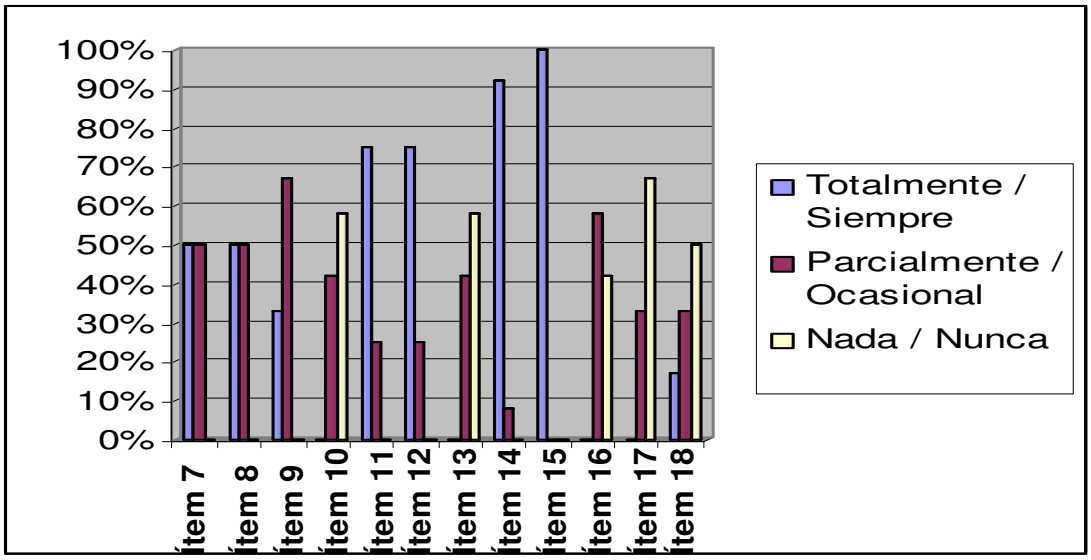
Seguidamente, en el ítem 13 se pone de manifiesto que el 58% de los encuestados aseguran que dentro de la organización nunca han existido planes de reorganización institucional, aunque un 42% indica que si han existido planes pero de manera aislada u ocasional. A su vez, mediante el ítem 14 el 92% de los encuestados aseguran estar capacitados para desempeñar las actividades que actualmente realiza dentro de la institución, solo un 8% indicó estar medianamente capacitado para ejercer sus funciones. Pero el 100% de ellos estaría dispuesto a capacitarse, esto se puede apreciar en el ítem 15

De igual manera, en el ítem 16 el 58% de los entrevistados aseveran que dentro de la institución ocasionalmente se realizan evaluaciones de desempeño, pero el existe un 42% que aseguran que las referidas evaluaciones nunca son llevadas a cabo. Ahora bien, en el ítem 17, el 67% indica que nunca se dan a conocer los resultados de las evaluaciones, y el 33% manifiesta que los mencionados resultados se dan en ocasiones.

En lo que atañe al ítem 18, el 50% de la fuerza laboral del Departamento de Ventas de Servigas, C.A. no participa en los Procesos de Planificación de las actividades, el otro 33% participa de manera parcial, y el 17% si influye en el diseño de actividades.

Del análisis de los ítems anteriormente presentados, se puede apreciar que dentro de la institución no existen motivaciones ni impulso hacia la excelencia, sino que el conformismo se hace presente, por tanto la mayoría de ellos poseen una pasión leve en lo que al trabajo se refiere, debido a que nunca se ha propiciado una reingeniería, motivación, reconocimientos, capacitación, entre otros.

Todos estos datos, pueden apreciarse mediante la representación del gráfico 5.



Distribución porcentual de la Dimensión Desarrollo Organizacional. Gráfico 5.

Cuadro 7 Marketing Estratégico

Dimensión	Categorías					
Marketing Estratégico	Totalmente / Siempre		Parcialmente / Ocasionalmente		Nada / Nunca	
	Fa	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**
Ítem 19	12	100	0	0	0	0
Ítem 20	10	83	2	17	0	0
Ítem 21	10	83	2	17	0	0
Ítem 22	6	50	6	50	0	0
Ítem 23	2	17	9	75	1	8

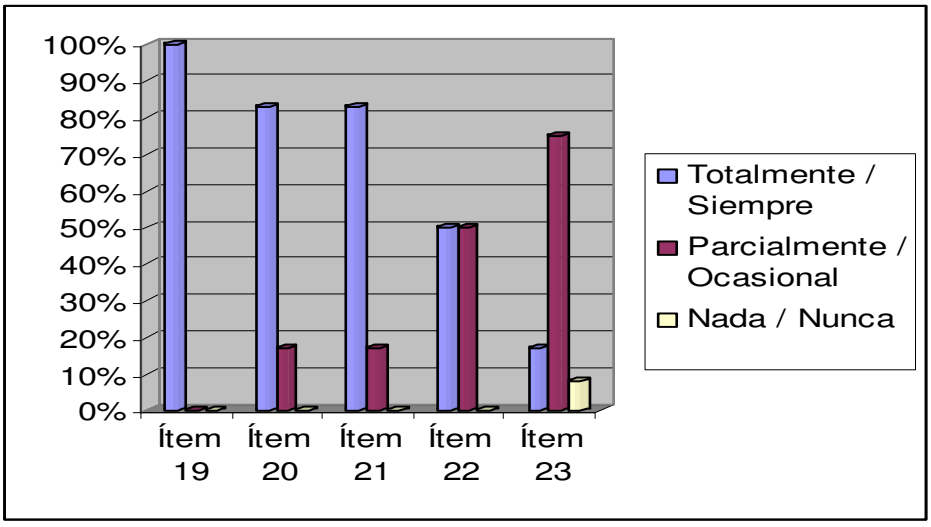
Mediante el cuadro 7, referido al marketing estratégico se puede observar en el ítem 19 que todos los miembros del Departamento de Ventas consideran que Servigas, C.A. de Barquisimeto podría ampliar su cartera de clientes. Al mismo tiempo, en los ítem 20 y 21, el 83% indica que la empresa tiene total capacidad de producción para extender las ventas abarcando los otros Municipios del Estado Lara y que también posee ventajas ante sus competidores a nivel regional, y sólo un 17% dice que la capacidad y las ventajas son parciales.

En lo atinente al ítem 22, el 50% de los encuestados creen que el personal que labora en el Departamento de Ventas está altamente capacitado para el proceso de marketing, el otro 50% considera que la capacitación que poseen los empleados del referido departamento en materia de marketing es parcial.

Asimismo, en el ítem 23, los empleados encuestados opinan que en el Departamento de Ventas, se cuenta parcialmente con equipos, maquinarias y herramientas innovadoras para llevar a cabo el proceso de marketing, un 17% asegura que la dotación es total, y el resto, es decir el 8% menciona que la dotación es nula.

Es necesario manifestar, que las ventajas competitivas que posee la marca viene dada por el posicionamiento a lo largo del tiempo, lo que además ha perdurado siendo impulsada también por la calidad del servicio y la respuesta inmediata a los pedidos y solicitudes de los clientes, sin embargo, no se han esperanzado en expandirse por la regulación existente en los precios de los productos que ellos ofrecen.

Toda esta información se puede ver representada en el gráfico 6.



Distribución porcentual de la Dimensión Marketing Estratégico. Gráfico 6.

Cuadro 8 Marketing Mixto

Dimensión	Categorías					
Marketing Mixto	Totalmente / Siempre		Parcialmente / Ocasionalmente		Nada / Nunca	
	Fa	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**
Ítem 24	11	92	1	8	0	0
Ítem 25	0	0	0	0	12	100
Ítem 26	-	-	-	-	-	-

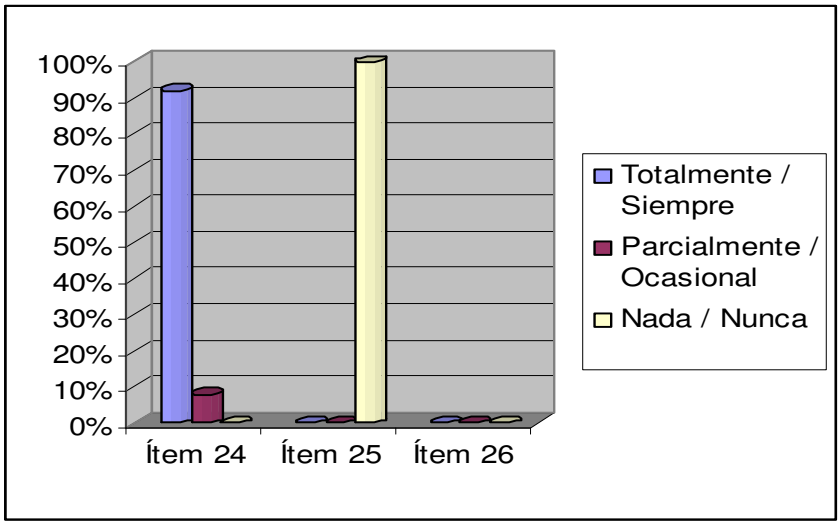
A través del cuadro 8 que contiene la información recabada mediante el ítem 24, donde el 92% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que las demandas de los productos que ofrece la empresa se elevarían si se mejora o implementa un proceso de marketing, el 8% restante, asegura que dicha demanda se elevarían de manera parcial.

Ahora bien, en el ítem 25 gracias a la información suministrada por el personal que labora en el Departamento de Ventas de Servigas, C.A. en la empresa no se está ejecutando ningún tipo de campañas publicitarias, por lo

que el ítem 26 no tiene ningún tipo de respuestas, ya que en el mismo debían expresar qué tipo de publicidad se llevan a cabo.

Ahora bien, dentro de la empresa no se lleva a cabo ningún tipo de campañas publicitarias por estricta política implementada por los dueños de la empresa, ya que consideraban las mismas como un gasto innecesario por sentirse seguros de la captación de clientes por recomendación de los ya existentes, sin embargo, los competidores más cercanos cada día están abarcando un número significativo de clientes, por políticas propias de marketing.

Toda esta información puede apreciarse mediante el gráfico 7 que a continuación se presenta.

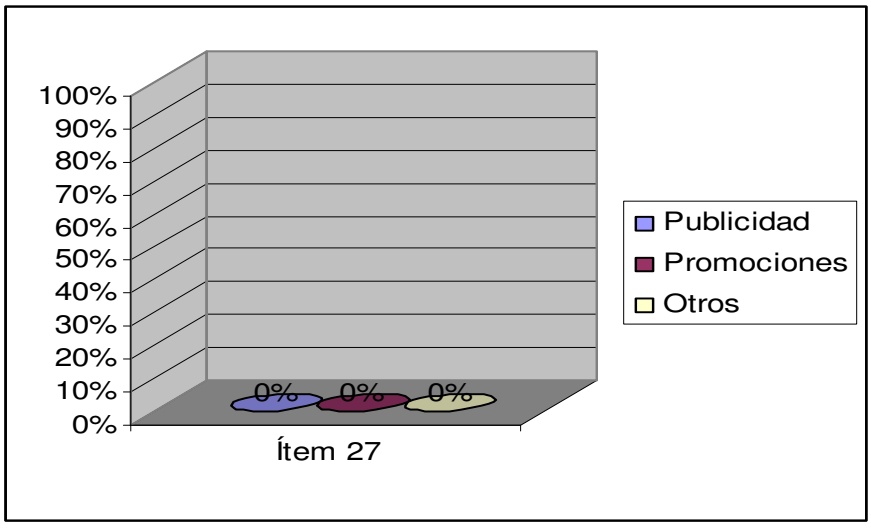


Distribución porcentual de la Dimensión Marketing Mixto. Gráfico 7.

Cuadro 9 Ejecución del Programa

Dimensión	Categorías					
Ejecución del Programa	Publicidad		Promociones		Otros	
	Fa	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**
Ítem 27	0	0	0	0	0	0

Como puede observarse en el ítem 27 plasmado en el cuadro 9, en Servigas, C.A. Barquisimeto, no están haciendo uso de ninguna técnica no procedimientos de marketing para impulsar las ventas, ello viene dado por políticas de los dueños de la empresa desde hace poco más de dos años, aunque antiguamente utilizaban material POP. Esta información puede verse reflejada en el Gráfico 8.



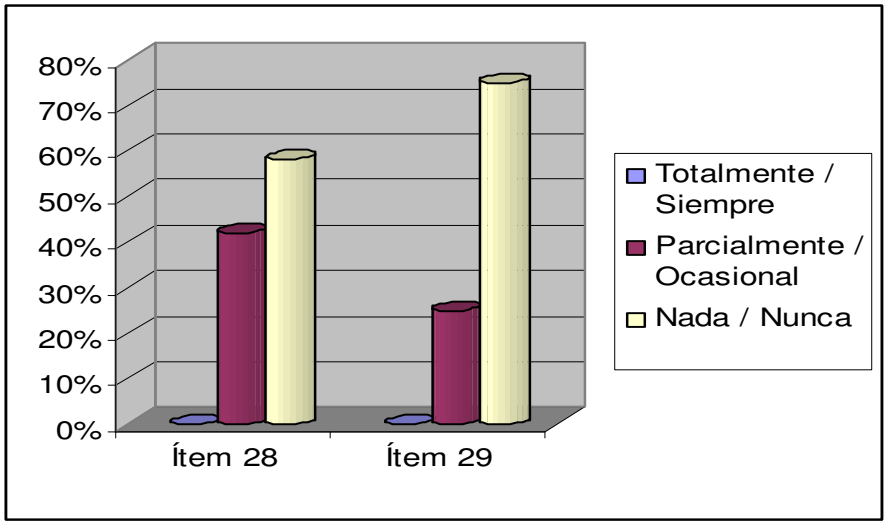
Distribución porcentual de la Dimensión Ejecución del Programa. Gráfico 8.

Cuadro 10 Control

Dimensión Control	Categorías					
	Totalmente / Siempre		Parcialmente / Ocasionalmente		Nada / Nunca	
	Fa	**%**	**Fa**	**%**	**Fa**	**%**
Ítem 28	0	0	5	42	7	58
Ítem 29	0	0	3	25	9	75

En el cuadro 10 se pone de manifiesto que el 58% de los encuestados aseguran que dentro del Departamento de Ventas de Servigas, C.A. de Barquisimeto, nunca se realizan evaluaciones para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos, aunque el otro 42% indica que se llevan a cabo las referidas evaluaciones pero ocasionalmente (ítem 28).

De igual manera, en el ítem 29 se observa que el 75% manifestó que los resultados de las evaluaciones nunca han sido adoptados como retroalimentación, sin embargo, el 25% indicó que en ocasiones se ha llevado a cabo la retroalimentación. Esta información se presenta a continuación en el gráfico 9.



Distribución porcentual de la Dimensión Control.
Gráfico 9.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De la investigación realizada sobre el análisis de la gestión del conocimiento como herramienta para mejorar el proceso de marketing en el departamento de ventas de Servigas, C.A. de Barquisimeto – Estado Lara, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Con respecto al grado de instrucción, se puede apreciar como no están acorde con el cargo que desempeñan, debido a que hoy en día el conocimiento es poder y ellos han paralizado su formación académica lo que, por ende, trunca las posibilidades de crecimiento tanto personales, como laborales e institucionales.
- Asimismo, el Gerente del Departamento de Ventas es Técnico Superior Universitario en Mercadeo, egresado hace quince años de las aulas escolares, sabiéndose que en todo este tiempo ha estado poniendo en práctica sus conocimientos pero no ha adquirido nuevos conocimientos que vayan a la par del proceso de globalización.
- En cuanto a la cultura organizacional, se puede aseverar que la mayoría se identifica con la misión, visión y valores de la institución, tanto así que todos desean convertir a la institución en una figura modelo a nivel regional, nacional e internacional. En relación a la comunicación y a la información, dentro del Departamento necesitan intercambio informativo para poder ejecutar sus labores, sin embargo, esto se ve afectado por falta de políticas donde se promuevan lineamientos específicos para el

intercambio de documentos e información, más aún en materia general, es decir, interdepartamental.

- Es de hacer saber, que la colaboración entre el recurso humano de la institución es un poco baja, en primer lugar porque existe poca vocación laboral y, en segundo lugar, porque no hay integración perenne ni mancomunada entre los trabajadores adscritos al Departamento de Ventas.
- Un factor determinante en el punto anteriormente señalado, es la falta de capacitación, ya que los directivos y gerentes de la institución nunca se preocupan por la evolución integral y prolongada del recurso humano, que hoy día es el factor determinante del progreso institucional. Como contraparte, se encuentra que todas y cada una de las personas que prestan sus servicios allí, están dispuestos a ser capacitados y esperan que se tomen medidas para así poder impulsar el desarrollo institucional, a través de la preparación y capacitación masiva.
- Además, los trabajadores manifiestan que colaborarían en un proceso de cambio, entiéndase como cambio de puesto laboral y reorganización institucional (aunque se sienten capacitados para desempeñar sus faenas), siempre y cuando se persiga el bienestar de todos los miembros y de la institución, punto a favor de la Gestión del Conocimiento.
- Por ser un organismo privado, se persigue el bien de los socios, es decir, obtener el máximo de ganancias, dejando a un lado los intereses personales de los miembros, peor aún, sólo se toma en cuenta la dotación instrumental y de insumos requeridos para atender los pedidos, pero no se destinan partidas para dotar de equipos y herramientas al área administrativa ni para capacitar y gestionar el conocimiento en los empleados de la institución.
- Vale la pena mencionar, que no existe independencia laboral, por el contrario hay sujeción y sumisión en los procesos debido a que no se le da cabida a los trabajadores para tomar decisiones que, en un momento

dado, podrían acelerar los procesos. Además, a pesar que no se les deja tomar decisiones, tampoco se les asigna diariamente una planificación de las faenas o actividades a llevar a cabo.

- Lo que más llama la atención, es que a pesar de que a los trabajadores no se les brindan motivaciones (verbales, monetarias, escritas, entre otras) ellos siguen procurando realizar sus actividades de manera cónsona, aunque se dan casos de empleados que prestan sus servicios por el dinero o pago que reciben como contraprestación; pero dentro de Servigas, C.A., aún se pone en práctica el modelo administrativo arcaico donde existe centralismo y una jerarquía enmarcada y palpable, hasta la asignación de cargos la hacen los dueños de la empresa, no tomando en cuenta las capacidades sino la amistad, porque consideran preferible que los cargos (sobre todo gerenciales) sean ocupados por personas muy allegadas a ellos, pero no que sea un familia.
- Con respecto a la infraestructura se cuenta con espacios amplios, aunque podrían acondicionarse para una estadía placentera, que intime y motive al trabajador a realizar con comodidad sus tareas. La innovación es escasa, por ello las actividades se llevan a cabo de manera mecánica y, además, existe un gran nivel de empleados temporales, que entran y salen con la figura de pasantes existiendo la posibilidad de captarlos de manera definitiva, ya que muchos de ellos son profesionales con deseos de poner en práctica sus conocimientos e impulsar nuevos modelos administrativos.
- Otro particular que debe mencionarse es la falta de reuniones periódicas de manera interna (en el Departamento de Ventas) y de manera colectiva entre los distintos Departamentos, que permitan detectar fallas existentes y buscar posibles soluciones para así corregirlas e impedir el atascamiento organizacional, en pro del evolucionismo general.
- Ahora bien, en lo atinente al Marketing, dentro de la empresa no se está haciendo uso de algo que es esencial en toda organización, sea pública o

privada, ya que existe un objetivo el cual se basa en captar clientes y colocar los productos para así devengar ingresos que conduzcan a obtener excelentes ganancias, pero se debe tener presente que por muy buena que sea una marca, no todos los clientes llegan a la sede a solicitar los productos, sino que existen muchos otros que pueden ser cobijados bajo una herramienta específica de abordaje; más aún, cuando se conoce que la empresa puede dar más, que tiene capacidades tanto para ampliar su cartera de clientes como para elevar la producción.

- Para finalizar, es necesario hacer saber que el ser humano es un ente donde se albergan distintas acepciones; las instituciones son organismos que albergan diversos entes (personas); que si se conjugan impulsando el conocimiento se pueden obtener grandes beneficios para el beneplácito universal; dentro de Servigas, C.A. están las mejores disponibilidades, solo falta la conciencia gerencial de incitar al recurso humano hacia la excelencia.

Recomendaciones

De las conclusiones expuestas se desencadenan una serie de recomendaciones que tienen como finalidad optimizar la gestión del conocimiento en la institución, y a la vez influenciar positivamente en mejorar su eficiencia del marketing.

- En primer lugar, es necesario realizar una evaluación exhaustiva del recurso humano, donde se puedan apreciar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos. Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, se exhorta a proceder a una clasificación, de la cual derivarían un sin fin de propuestas cultivables a través de la capacitación; es decir, que dependiendo las debilidades se propiciará una gama de posibles cursos, talleres, seminarios y estudios convencionales para el desarrollo intelectual de los miembros de la institución.

- Asimismo, y a la par, se debe con carácter de urgencia, realizar talleres de relaciones públicas y humanas, que permitan limar posibles asperezas latentes en los trabajadores; además esto coadyuvaría en el desarrollo integral de los ciudadanos adscritos a la empresa. Conjuntamente, en dichos talleres se les debe mostrar y hacer saber la importancia que posee Servigas, C.A., tanto para ellos como para los adquirentes de los productos.
- Aunado a ello, se aconseja impulsar el nuevo liderazgo, es decir, permitir que cada uno de los miembros sea líder en su área, que se sienta dueño de su puesto de trabajo y, quien mejor que él, para autodisciplinarse y tomar decisiones ajustadas a los requerimientos de sus funciones y carga laboral. No se estima necesario que se reemplace al personal existente, sino que se adopte la gestión del conocimiento como medida de evolución, además los Coordinadores y el Gerente del Departamento deben actualizarse en materia de modelos administrativos como coaching, benchmarking, mentoring y empowement para así facilitar el desenvolvimiento institucional e impulsar la consolidación del intercambio de conocimientos.
- Por otra parte, debe cambiarse la postura impositiva, es decir, deben nivelarse las líneas de mando, no desapareciendo sino permitiendo la fluidez de información, el sentido de pertenencia, esfuerzo propio y ayuda mutua, que permitan una integración general interdeparamental, formando un solo bloque donde fluya la información, conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas que conlleven a la optimización tanto del proceso administrativo como del proceso de marketing.
- De igual manera, se debe dotar el Departamento de Ventas de equipos tecnológicos acordes a las exigencias de la actualidad.
- Otro aspecto de gran relevancia es la falta de identidad, antecedentes y proyección en el Departamento. Es por ello se recomienda que adopten una postura de identificación interna para así proyectar mejor la cultura

organizacional, es decir ir de lo micro a lo macro, identificarse con el departamento donde está ubicado el empleado para así poder identificarse luego con la institución en general, esto se logra mediante el diseño e incorporación de carteleras informativas que contengan la misión, visión y valores organizacionales, además de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

- De igual manera, se debe avivar el proceso de marketing, es decir, impulsarlo, ponerlo en práctica, en miras de efectuar si es posible un relanzamiento de los productos que ofrece la empresa, con la finalidad de continuar siendo los líderes del mercado, incorporando nuevos clientes a la cartera ya existente.

REFERENCIAS

Álvarez (2005). *La Gestión del Conocimiento en la Gerencia de la Pequeña y Mediana Industria del Sector Metalmecánica de Barquisimeto Estado Lara.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Contador Público. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Baeza, J. (2004). *Administración del Conocimiento, Ventaja Competitiva en las Organizaciones.*

Baguer, A. (s/f). *Dirige: Empowermwnt, Mentoring.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2009, Enero 25]

Balestrini, M. (1998). *Como se elabora el proyecto de investigación.* Caracas. BL Consultores y Asociados, Servicio Editorial.

Bonete, P. (s.f.). *Los diez mitos del coaching* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2009, Febrero 6]

Burch y Strater (2004). *La Información en la Gestión del Conocimiento.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2008, Octubre 10]

Córdoba, R. (2005). *Gestión de la Calidad para mejorar la importancia del Capital Intelectual en el Mejoramiento Continuo de los Empleados de Prosalud Yaracuy.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Contador Público. Universidad Yacambú.

Davemport (1998). *Gestión del Conocimiento.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2008, Noviembre 15].

Davemport y Prusak (1999). *El Conocimiento.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2008, Noviembre 15].

Deming (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad, la salida de la crisis.* Madrid España Editorial Días de Santos C.A.

Díaz M. (s.f.). *Coaching Efectivo* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2009, Enero 20].

Dócimo, D. (2004). *Gestión del Conocimiento y la Innovación en la Empresa Hormigones Occidente.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Contador Público. Universidad Yacambú.

Evíes (s/f). *Información y Conocimiento.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2008, Octubre 10].

García, E. (2009). *Comentario sobre las labores administrativas y mercadotécnicas.* Supervisor de Ventas de Servigas, C.A., Barquisimeto.

González, A. (1998). *Investigación Científica, Descriptiva y Experimental.* Barquisimeto: Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

Grant (1995). *La Gestión del Conocimiento.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2008, Octubre 8].

Gutiérrez, T. (2005). *Éxito Empresarial: Visión y Valor Humano.* El Impulso: Revista Gala.

Hernández S. y otros. (2000). *Metodología de la Investigación.* Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández y Otros (1999). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill Editores.

Imai y Hammer (1997). *Reigeniería en las Organizaciones.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2009, Enero 20].

Jonson, Y. (s/f). *Empowerment.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2009, Febrero 20].

Kotler, P. (2005). *Fundamentos de Marketing*, 6ª edición, Pearson Educación de México.

Kotler, P. (2006). *Fundamentos de Marketing*, 7ª edición, Pearson Educación de México.

López, C. (2004). *Gestión del Conocimiento. Tarea de la Gerencia de Recursos Humanos*

Martínez, D. (2005). *Gestión del Conocimiento para mejorar el proceso administrativo en el Hospital Central Universitario Dr. Antonio María Pineda, Barquisimeto – Estado Lara..* Trabajo Especial de Grado para

optar al título de Licenciado en Administrador. Universidad Simón Rodríguez.

Méndez, C. (1992). *Metodología.* México: Mc Graw Hill Editores.

Morales, G. (s/f). *Benchmarking.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.google.com [Consulta: 2009, Enero 16].

Morris (1997). *Reingeniería Organizacional.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.google.com [Consulta: 2008, Octubre 8].

Nonaka, T (1995). [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografías.com/trabajos12/lagc/lagc.shtml [Consulta: 2008, Octubre 8].

Ochoa, D (2000). *Ventajas Competitivas en las Organizaciones.*

Prusak, G. (2003). [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografías.com/trabajos12/lagc/lagc.shtml [Consulta: 2008, Octubre 10].

Robbins, S (1997). *La Administración en el Mundo de Hoy.*

Rodríguez, L. (2005). *Análisis de la Administración del Conocimiento de la Empresa Hielos VL y su influencia en el nivel de competitividad en el mercado.* Trabajo Especial de Grado para optar al título de Contador Público. Universidad Yacambú.

Roldán (2000). *El Conocimiento.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2008, Noviembre 15].

Román (2001). *Pasos para un Sistema de Conocimientos en las organizaciones.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2008, Noviembre 18].

Ruiz (2002). *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2008, Octubre 8].

Salvat (1999). *Enciclopedia Interactiva.* México: Autor.

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking.* Grupo Editorial Norma. Primera Edición.

Valdez (1997). *La Reingeniería en la Gestión del Conocimiento.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com [Consulta: 2005, Noviembre 19].

Vasco (2004). I*mplantación de un Sistema de Reingeniería en una Organización.* http://www.monografias.com [Consulta: 2005, Octubre 10].

Viedma, J. (1998). *La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual.* [Documento en línea]. Disponible: http://65.54.244.250/cgi-bin/linkkrd?_lang=es&lah=81bc313537c2ca48a61b1db8c2239230&lat=1072130508&hm_action=http%3a%2f%2fwww%2eterra%2ees%2fpersonal17%2fjm_viedma%2fekmindex%2d13%2ehtm [Consulta: 2005, Octubre 10].

Wiig K. (1997). *Gestión del Conocimiento y Utilización de las Tecnologías de Información.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografías.com/trabajos12/lagc.shtml [Consulta: 2005, Octubre 16].

Wikipedia (2009). *Enciclopedia interactiva.* México: autor.

ANEXOS

Anexo 1
Instrumento Aplicado

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE SERVIGAS, C.A.

Esta es una Encuesta con fines académicos, es anónima, todas las respuestas son válidas y le tomará aproximadamente 5 minutos. Gracias por su colaboración.

Datos Generales:

A-. Especifique el Cargo que Desempeña:_____

B-. Señale su Grado de Instrucción:

Primaria:_____ Secundaria:_____ T.S.U:_____

Universitaria:_____ Postgrado:_____

Por Favor marque con una "X" la opción que estime conveniente

1. ¿Conoce la misión de Servigas, C.A.?"

   Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Desconozco:_____

2. ¿Conoce la visión de la organización?

   Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Desconozco:_____

3. ¿Conoce los Valores de la empresa? Por favor marque con una "X" los que conoce

   Eficacia:_____ Eficiencia:_____ Responsabilidad:_____

   Respeto:_____ Honestidad:_____ Solidaridad:_____

   Compromiso Empresarial:_____ integridad Personal:_____

   Sentido de Pertenencia:_____

4. ¿Se identifica Usted la misión, visión y valores de la organización?

   Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

5. ¿Posee Usted Sentido de Pertenencia?

   Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

6. Desearía Usted convertir a la organización en un organismo modelo del país

   Totalmente:_____ Parcialmente:_____ No Opina: _____

7. ¿Dentro del Departamento de Ventas se fomenta la comunicación efectiva y el trabajo en equipo?

   Siempre:_____ Ocasionalmente:_____ Nunca: _____

8. Considera que dentro del Departamento existe integración entre sus miembros

   Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

9. Cree que el Recurso Humano que labora en el Departamento posee vocación por el trabajo

   Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

10. Dentro de la institución se realizan capacitaciones constantes del personal

    Siempre:_____ Ocasionalmente:_____ Nunca: _____

11. Estaría dispuesto a colaborar en cualquier proceso de cambio que se implemente en el Departamento

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

12. Aceptaría un cambio de puesto laboral en búsqueda de la evolución integral de la institución

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nunca:_____

13. Existen planes de reorganización institucional

    Siempre:_____ Ocasionalmente:_____ Nunca: _____

14. Está capacitado para desempeñar las actividades que actualmente realiza dentro de la institución

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

15. Está abierto a la capacitación

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

16. Se realizan evaluaciones periódicas de desempeño

    Siempre:_____ Ocasionalmente:_____ Nunca: _____

17. Se dan a conocer los resultados de las evaluaciones

    Siempre:_____ Ocasionalmente:_____ Nunca: _____

18. Participa en los Procesos de Planificación de las actividades

    Siempre:_____ Ocasionalmente:_____ Nunca: _____

19. ¿Cree Usted que Servigas C.A. podría ampliar su cartera de clientes?

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

20. ¿Tiene Servigas, C.A. capacidad de producción para extender las ventas abarcando los otros Municipios del Estado Lara?

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

21. ¿Según su criterio, Servigas, C.A. posee ventajas ante sus competidores a nivel regional?

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

22. ¿Cree Usted, que el personal que labora en el Departamento de Ventas está altamente capacitado para el proceso de marketing?

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

23. ¿En el Departamento de Ventas, se cuenta con equipos, maquinarias y herramientas innovadoras para llevar a cabo el proceso de marketing?

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

24. ¿Cree Usted que las demandas de los productos que ofrece la empresa se elevarían si se mejora o implementa un proceso de marketing?

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

25. ¿Servigas, C.A. está ejecutando campañas publicitarias?

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

26. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Qué tipo de publicidad se llevan a cabo?

    Impresas:_____ Audiovisuales:_____ Radiales:_____

27. ¿Qué técnicas y procedimientos de marketing utilizan para impulsar las ventas?

    Publicidad:_____ Promociones:_____

    Otros especifique:_____

28. ¿Dentro del Departamento, realizan evaluaciones para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos?

    Siempre:_____ Ocasionalmente:_____ Nunca: _____

29. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿El resultados de las evaluaciones las adoptan como retroalimentación?

    Totalmente:_____ Parcialmente:_____ Nada:_____

Por su colaboración, Gracias!!!

Anexo 2
Alpha de Cronbach

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	APERTURA	Se le da apertura para la toma de decisi
2.	EJECUCIÓN	Están ejecutando campañas publicitarias
3.	ASIGNAN	Le asignan una planificación como jornad
4.	CAMBIO	Aceptaría un cambio de puesto laboral en
5.	CAPACITA	Dentro de la institución se realizan cap
6.	CARGO	Señale el Cargo que Desempeña
7.	COLABORA	Estaria dispuesto a colaborar en cualqui
8.	COMUNICA	Se Fomenta la Comunicación Efectiva y el
9.	DESEMPEÑ	Esta capacitado para desempeñar las acti
10.	EVALUAC	Se realizan evaluaciones periódicas de d
11.	HERRAMIE	Existe en la institución herramientas te
12.	IDENTIFK	Se identifica Usted con la misión, visió
13.	INFORMAC	Existe en la institución fluidez de info
14.	INNOVACI	En la institución existe innovación cons
15.	INSTRUCC	Señale su Grado de Instrucción
16.	DEMANDAS	Las demandas se elevarían si se implemen
17.	MISIÓN	Conoce la Misión de Servigas, C.A.
18.	MOTIVAC	Recibe usted algún tipo de reconocimient
19.	TECNICAS	Técnicas y Procedimientos de Marketing
20.	PLANES	Existen planes de reorganización institu
21.	PLANIFIC	Participa en los procesos de planificaci
22.	RESULTAD	Se dan a conocer los resultados de las e
23.	RRHH	Cree que el Recurso Humano que labora en
24.	SUPERVIS	Se dan supervisiones en las tareas y act
25.	TECNOLOG	La institución cuenta con la tecnología
26.	VALORES	Conoce los Valores de Servigas, C.A.
27.	VISIÓN	Conoce la Visión de Servigas, C.A.
28.	ABIERTO	Esta abierto a la capacitación
29.	MODELO	Desearía Usted Convertir a la Institució

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	APERTURA	2,4500	,6048	20,0
2.	EJECUCION	2,1500	,7452	20,0
3.	ASIGNAN	1,8000	,6959	20,0
4.	CAMBIO	1,2500	,4443	20,0
5.	CAPACITA	2,7500	,4443	20,0
6.	CARGO	6,0500	2,3050	20,0
7.	COLABORA	1,1000	,3078	20,0
8.	COMUNICA	1,4500	,5104	20,0
9.	DESEMPEÑ	1,0500	,2236	20,0
10.	EVALUAC	1,5500	,6048	20,0
11.	HERRAMIE	1,9500	,3940	20,0
12.	IDENTIFK	1,2500	,4443	20,0
13.	INFORMAC	1,6000	,5982	20,0
14.	INNOVACI	2,2000	,6156	20,0
15.	INSTRUCC	3,7500	1,7733	20,0
16.	DEMANDAS	1,7500	,4443	20,0
17.	MISIÓN	1,2000	,4104	20,0

18.	MOTIVAC	2,5000	,8272	20,0
19.	TECNICAS	1,6500	,7452	20,0
20.	PLANES	2,0500	,7592	20,0
21.	PLANIFIC	2,3000	,7327	20,0
22.	RESULTAD	1,5000	,6070	20,0
23.	RRHH	1,5500	,5104	20,0
24.	SUPERVIS	1,7000	,5712	20,0
25.	TECNOLOG	2,1500	,4894	20,0
26.	VALORES	1,2500	,4443	20,0
27.	VISIÓN	1,3000	,4702	20,0
28.	ABIERTO	1,0000	,0000	20,0
29.	MODELO	1,0000	,0000	20,0

* * * ABIERTO has zero variance *

* * * MODELO has zero variance *

N of Cases = 20,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,9722	1,0500	6,0500	5,0000	5,7619	1,0231

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	24,5833	19	1,2939		
Within People	820,0000	520	1,5769		
Between Measures	532,0333	26	20,4628	35,1035	,0000
Residual	287,9667	494	,5829		
Nonadditivity	,1927	1	,1927	,3301	,5659
Balance	287,7740	493	,5837		
Total	844,5833	539	1,5669		
Grand Mean	1,9722				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = ,8241

Reliability Coefficients 27 items

Alpha = ,5495 Standardized item alpha = **,7765**