



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE INGENIERÍA

Postgrado en Sistemas de Información

Trabajo de Grado de Maestría

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN GRANDES EMPRESAS
VENEZOLANAS PRIVADAS, DEL SECTOR COMERCIAL DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS, UBICADAS EN EL DISTRITO CAPITAL

Presentado por

Liliana Vargas Mora

Para optar al título de

Magíster en Sistemas de Información

Tutor

Lourdes Maritza Ortiz Sosa

Caracas, abril de 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
Postgrado en Sistemas de Información

Carta de aceptación del Tutor

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado de Maestría, presentado por la **ciudadana Liliana Vargas Mora**, titular del pasaporte N° 55.195.577 para optar al Título de Magíster en Sistemas de Información, cuyo título es: **La gestión del conocimiento en grandes empresas venezolanas privadas, del sector comercial de productos alimenticios, ubicadas en el Distrito Capital**; y manifiesto que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los 15 días del mes de abril de 2013

Lourdes Maritza Ortiz Sosa

CI. V-6.976.288

Agradecimientos

A la profesora Lourdes Ortiz, por su orientación constante a lo largo de la investigación, así como por compartir sus conocimientos y experiencia en el área de estudio.

A Glenny Colmenares, quien es compañera y amiga, por su soporte en los momentos de incertidumbre.

A las empresas que conformaron la muestra del presente estudio, porque con su apoyo y colaboración permiten que la investigación académica se pueda desarrollar en Venezuela y, a

Sergio, por su apoyo incondicional en todos los propósitos que me trazo.

A todos... **Muchas gracias!**

Dedicatoria

A mi Papá, quien con sus consejos y enseñanza de vida incentivó en mí el espíritu de superación, de independencia y la firme convicción que siempre se puede lograr lo que nos proponemos hacer.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
Postgrado en Sistemas de Información

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN GRANDES EMPRESAS VENEZOLANAS
PRIVADAS, DEL SECTOR COMERCIAL DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS,
UBICADAS EN EL DISTRITO CAPITAL

Autor: Liliana Vargas Mora
Tutor: Lourdes Maritza Ortiz
Fecha: Abril, 2013

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la gestión del conocimiento en las grandes empresas venezolanas privadas, que comercializan productos alimenticios y que se encuentran localizadas en el Distrito Capital. Para tal fin, se diseñó un modelo de análisis con base en teoría revisada y modelos de autores destacados en el área. Los instrumentos de recolección de información fueron la encuesta tipo cuestionario y la entrevista, con las que se recabaron los datos, generalmente con preguntas cerradas que ofrecían opciones de respuesta. En casi todos los casos, la encuesta fue respondida por el Gerente de Recursos Humanos y en otros, por el gerente designado por la empresa para dar la información. La investigación realizada fue de campo tipo descriptiva. Se contactaron 63 empresas y posteriormente fueron encuestadas o entrevistadas 12 de ellas, en las cuales se detectó la implementación de algún proceso de Gestión del Conocimiento, constituyendo así una muestra intencional. Los resultados obtenidos indican que las multinacionales y, las empresas venezolanas con estructuras sólidas y varios años de presencia en el mercado, tienen mejores niveles de desarrollo en los procesos de este tipo. La mayoría de las organizaciones, aunque hacen grandes esfuerzos y tienen pretensiones de realizar proyectos importantes de impacto en la empresa y su entorno, son incipientes en esta área.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, conocimiento, empresas venezolanas, empresas comerciales, productos alimenticios, modelos de gestión del conocimiento.

Línea de Investigación: Ingeniería del software.

Área de conocimiento: Gestión del Conocimiento.

Índice General

Carta de aceptación del Tutor.....	i
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Resumen	iv
Índice General	v
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tablas	xi
Introducción.....	1
Capítulo I	
Planteamiento del trabajo	4
1.1. Formulación del Problema	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	8
1.2.1. Objetivo general.	8
1.2.2. Objetivos específicos.	8
1.3. Justificación e Importancia.....	8
Capítulo II	
Marco Teórico	10
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2. Fundamentos Teóricos	16
2.2.1. La Gestión del Conocimiento.....	16

2.2.2. El conocimiento en la organización.....	25
2.2.3. Modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.	34
2.2.4. La gestión del conocimiento en las empresas venezolanas.....	47
Capítulo III	
Marco Metodológico.....	56
3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	56
3.2. Variables de Investigación y su Operacionalización	58
3.3. Población y Muestra.....	59
3.4. Técnicas e Instrumentos	60
3.5. Plataforma para distribuir encuesta.....	61
3.6. Análisis e Interpretación de los Datos.....	62
3.7. Consideraciones Éticas y Legales	62
Capítulo IV	
Desarrollo	64
4.1. Revisión bibliográfica	65
4.1.1 Selección de información de diversas fuentes.....	66
4.1.2 Estudio de algunos Modelos existentes.	67
4.2. Diseño Modelo de análisis de Gestión del Conocimiento.....	67
4.2.1. Elementos del modelo.....	69
4.2.2. Diseño Instrumento.....	75
4.2.3. Validación Instrumento.....	76

4.3. Aplicación del modelo de análisis..	78
4.3.1. Reconocimiento de la muestra.	78
4.3.2. Contacto a empresas.	79
4.3.3. Envío de encuestas y realización de entrevistas.	81
4.3.4. Evaluación resultados obtenidos en la investigación.	83
Capítulo V	
Análisis e Interpretación de Resultados	84
5.1 Aspectos teóricos fundamentales en Gestión del Conocimiento.	84
5.2. Modelo de Análisis de Gestión del Conocimiento	84
5.2.1. Equipo de Gestión de Conocimiento.	85
5.2.2. La Organización.	86
5.2.3. Estrategia de Gestión del Conocimiento.	87
5.2.4 Los Empleados.	89
5.2.5 Tecnología.	90
5.3. Aplicación del Modelo.	91
5.3.1. Equipo de Gestión del Conocimiento	92
5.3.2. La Organización	97
5.3.3. Estrategia de Gestión del Conocimiento.	108
5.3.4. Los Empleados.	116
5.3.5. Tecnología.	121
5.3.6. Respuesta a las preguntas de investigación.	125

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones.....	128
6.1 Conclusiones.....	128
6.1.1. En cuanto al proceso de investigación.....	128
6.1.2. En cuanto a los resultados de la investigación.....	129
6.2 Recomendaciones	133
6.2.1. A las empresas del sector comercializador de productos alimenticios.....	133
6.2.2. Para futuras investigaciones.....	134
6.3 Dificultades para la recolección de información	135
Apéndices	
Apéndice A - Encuesta tipo cuestionario	137
Apéndice B - Validación instrumento de recolección de información por parte de expertos	141
Apéndice C - Correo electrónico enviado a las empresas encuestadas	154
Referencias Bibliográficas	155

Índice de Figuras

Figura.

1. Mapa mental Fundamentos Teóricos.....	11
2. Principales tipos de Sistemas de Administración del Conocimiento.....	22
3. Espiral de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi.....	38
4. Cuatro modos de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	39
5. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG.....	41
6. Modelo de O' Dell y Grayson.....	43
7. Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen.....	44
8. Modelo Knowledge Management Assessment Tool. KMAT.....	45
9. Fases de la investigación.....	65
10. Fuentes de investigación documental.....	66
11. Modelo para analizar la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.....	73
12. Asignación de presupuesto para la GC.....	94
13. Designación de Recurso Humano específico para la GC.....	95
14. Tipo de capacitación que recibe el Recurso Humano.....	96
15. Tiempo que tiene la empresa desarrollando procesos de GC.....	99
16. Mejoramiento en los resultados generales de la empresa.....	100
17. Nivel de mejoramiento en los resultados generales de la empresa.....	101
18. Nivel de aceptación de la GC entre los empleados.....	102
19. Existencia de indicadores que midan la aceptación de la GC entre los empleados.....	103
20. Inclusión de la GC dentro de los Lineamientos Estratégicos de la empresa.....	104
21. Influencia de la GC en la Cultura Organizacional de la empresa.....	105
22. Existencia de Indicadores para medir la influencia de la GC en la	

Cultura Organizacional de la empresa.....	107
23. Impacto de la GC en la productividad de la empresa.....	108
24. Existencia de indicadores para medir el Impacto de la GC en la productividad de la empresa.....	109
25. Procesos de GC desarrollados en la empresa.....	110
26. Utilización de mecanismos de medición en la GC.....	111
27. Mecanismos de medición utilizados en la GC.....	112
28. Departamentos más beneficiados con la GC.....	114
29. Obstáculos en el proceso de GC.....	116
30. Estado de los procesos de GC.....	117
31. Métodos utilizados para capacitar a los empleados.....	118
32. Existencia de incentivos para los empleados.....	120
33. Incentivos para los empleados que colaboran con la GC.....	121
34. Herramientas automatizadas que se utilizan en los procesos de GC.....	123
35. Tecnologías utilizadas para el intercambio de conocimiento.....	125

Índice de Tablas

Tabla.

1. Dimensiones importantes del conocimiento.	20
2. Algunos Factores claves de éxito para la gestión del conocimiento.....	25
3. Clasificación del Capital Intelectual.....	29
4. Principios de la administración del conocimiento, Medellín.....	36
5. Modelos analizados de Gestión del Conocimiento.....	68
6. Fases de contacto con las empresas.....	79
7. Empresas contactadas e incluidas en la población y muestra.....	93
8. Asignación de presupuesto para la GC.....	93
9. Designación de Recurso Humano específico para laGC.....	95
10. Tipo de capacitación que recibe el Recurso Humano.....	96
11. Tiempo que tiene la empresa desarrollando procesos de GC.....	98
12. Nivel de mejoramiento en los resultados generales de la empresa.....	100
13. Existencia de indicadores que midan la aceptación de la GC entre los empleados.....	102
14. Inclusión de la GC dentro de los Lineamientos Estratégicos de la empresa.....	103
15. Influencia de la GC en la Cultura Organizacional de la empresa.....	105
16. Existencia de Indicadores para medir la influencia de la GC en la Cultura Organizacional de la empresa.....	106
17. Impacto de la GC en la productividad de la empresa.....	107
18. Existencia de indicadores para medir el Impacto de la GC en la productividad de la empresa.....	108
19. Procesos de GC desarrollados en la empresa.....	109
20. Mecanismos de medición utilizados en la GC.....	112
21. Departamentos más beneficiados con la GC.....	113
22. Obstáculos en el proceso de GC.....	115

23. Estado de los procesos de GC.....	116
24. Métodos utilizados para capacitar a los empleados.....	118
25. Existencia de incentivos para los empleados.....	120
26. Incentivos para los empleados que colaboran con la GC.....	121
27. Herramientas automatizadas que se utilizan en los procesos de GC.....	122
28. Tecnologías utilizadas para el intercambio de conocimiento.....	124
29. Perfiles de personas entrevistadas y encuestadas que respondieron el cuestionario.....	133

Introducción

En el escenario actual, las compañías se han visto cada vez más avocadas a revisar sus estructuras y responder de una manera ágil y eficiente a los cambios del mercado. Estas modificaciones en general, representan un conjunto de actividades que reflejan las competencias que tiene cada empresa, para aprovechar las oportunidades, incluyendo sus habilidades para responder rápidamente y posicionarse en el medio, (Monteriro, 2007). La gestión del conocimiento es una herramienta que ayuda a las organizaciones, sean estas de naturaleza mercantil, social, académica o corporativa, a recorrer un conjunto de pasos para que el conocimiento tanto tácito como explícito que reside dentro de las mismas o en su entorno, sea almacenado, organizado, administrado y utilizado de la mejor manera.

Por la importancia de los argumentos expuestos anteriormente, nace la idea de realizar una investigación que indique cómo se está trabajando el concepto de gestión del conocimiento en las empresas venezolanas, para lo cual se seleccionó el sector comercial, dado que esta actividad dentro del mercado representa una tasa alta de ocupación, que alcanzó en el año 2011 el 23,9%, (SISOV, 2011).

Los resultados obtenidos serán un aporte significativo para el sector empresarial, pues el tema de estudio está en pleno desarrollo y ayuda a estas instituciones a ser competitivas y exitosas. También hará una contribución importante en el ámbito académico, porque servirá como instrumento en el área de investigación de la gestión del conocimiento y de los sistemas de información.

El documento está dividido en seis capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. **Planteamiento del trabajo.** Describe la problemática que se pretende solucionar, las razones por las cuales se selecciona el tema de estudio, la descripción del sector económico donde se va a realizar la investigación, algunos fundamentos teóricos sobre el valor de aplicar la gestión del conocimiento en las empresas y las variables que van a ser tenidas en cuenta en el estudio que se realice. De igual forma, se indica el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos que van a permitir su consecución.

Este capítulo se cierra con la justificación e importancia, en la que se plasma la relevancia de la investigación, los resultados que se esperan obtener, y los sectores donde se pueden utilizar los resultados que se obtengan.

El **Marco Teórico** se aborda en el capítulo II. Es uno de los más extensos, pues en él se describen los fundamentos que servirán de soporte para el presente estudio. Inicia con la revisión de antecedentes, los cuales se seleccionaron después de una profunda búsqueda bibliográfica en libros, trabajos de grado de maestría y ascenso y artículos científicos.

A continuación, se exponen los fundamentos teóricos, a partir de los conceptos, tipos, dimensiones, objetivos y actividades del conocimiento, luego, se hace una descripción detallada de definiciones en el ámbito empresarial en torno a la gestión del conocimiento y otros temas como los referidos a capital intelectual, humano, estructural y relacional.

Este capítulo culmina con la descripción de seis de los principales modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones, propuestos y sustentados por autores destacados. Se muestra en cada uno la representación gráfica del modelo, los procesos que manejan, las áreas de la organización que proponen involucrar, relaciones y tendencias.

En el capítulo III se expone el **Marco Metodológico**, en el que se detalla la estructura que tiene la investigación y los pasos que se trazaron para conseguir los objetivos. Se describe el tipo y nivel de la investigación, sustentando las razones por las que se eligieron. En este punto se examinaron las preguntas que fueron respondidas al final de la investigación, de las cuales se extrajeron los elementos que se tuvo en cuenta en el momento de diseñar el modelo de análisis y por consiguiente la encuesta tipo cuestionario.

Como parte de este capítulo, también se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la toma de información, se indica la población y muestra donde se aplicaron, cómo se realizó el análisis e interpretación de los datos, las técnicas utilizadas para darles validez y, por último las consideraciones éticas y legales con las que se rige la investigación.

En el capítulo IV, **Desarrollo**, se describieron paso a paso las actividades abordadas para alcanzar los objetivos específicos de la investigación y con ello lograr el objetivo general.

En el capítulo V, **Análisis e interpretación de Resultados**, se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos, presentando los resultados por cada objetivo específico.

Se cierra con las **Conclusiones y Recomendaciones** en el capítulo VI.

El formato del presente trabajo de investigación, está enmarcado dentro de las normas APA (American Psychological Association) 6ª Ed. (APA, 2012). Es preciso aclarar que para abreviar el concepto “Gestión del Conocimiento”, citado reiterativamente a lo largo del trabajo, se utilizará la sigla GC.

Capítulo I

Planteamiento del trabajo

En este capítulo se presenta la formulación del problema el cual contiene los argumentos que dieron origen a esta investigación, el objetivo general, objetivos específicos y la justificación e importancia del estudio.

1.1. Formulación del Problema

La GC se ha convertido en un asunto fundamental en muchas compañías, a medida que los gerentes se han dado cuenta que una parte importante del valor de sus empresas, depende de la capacidad de las mismas para crear y administrar el conocimiento (Laudon, 2008). Las organizaciones que deseen crecer y aprovechar todos los activos que poseen, tanto tangibles como intangibles, deben adoptar estrategias para administrar los conocimientos que poseen sus empleados, para lo cual se tienen que captar, almacenar, seleccionar, organizar, y finalmente divulgar, con el fin de ponerlos al servicio de la misma. Para esto, es necesario contar con infraestructura tecnológica y de procesos adecuados, además de personal idóneo dedicado a esta labor.

Es de gran importancia que al iniciar un proceso de GC en cualquier estructura, se cuente con los elementos necesarios para conseguir los objetivos que se establezcan. Según Davenport (como se cita en Zorrilla, 2002, p. 4) “La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología”. En primera instancia, se debe poseer la parte humana, las personas que tienen el conocimiento, la experiencia y las habilidades, que van a nutrir con su saber. Se debe trabajar en el clima organizacional, recursos humanos, motivación, incentivos, reconocimiento individual y grupal, entre otros aspectos, que estimulen al personal a trabajar en función de ella. Por otro lado, se requiere contar con sistemas de información diseñados y estructurados efectivamente para el tipo de organización

indicada, como también con tecnologías que ayuden al almacenamiento, transformación, y distribución efectiva de la información y el conocimiento. Todo lo anterior, aunado a una gerencia estratégica, que tenga objetivos definidos y que esté convencida de la importancia del conocimiento para su compañía, son pilares primordiales para la consecución del éxito.

La GC tiene su origen en la década de los 90, cuando se empezó a hablar del tema a nivel empresarial y organizacional (Arceo, 2009). Sin embargo, hay teorías de distintos científicos e investigadores que se remontan a siglos anteriores. La presente investigación analiza la situación actual de este aspecto en las empresas del área seleccionada.

Si bien el concepto de GC se ha introducido en Venezuela de manera paulatina como filosofía en algunas estructuras, es necesario contar con un estudio actualizado que indique el nivel de penetración de este concepto en las empresas que lo han implementado, como también su grado de desarrollo y ejecución. En el país, existen investigaciones importantes sobre este tema (Andrade Castro, 2006 - Pérez, 2005), en distintas áreas de la economía nacional, como el sector agro-industrial, productivo y de servicios, e inclusive un importante y reciente estudio donde se comparan los procesos de GC de un estado mexicano y uno venezolano (García Fernández & Cordero Borjas, 2010).

La presente investigación se realizó en Grandes Empresas. Según el artículo 44 de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Información de la República Bolivariana de Venezuela (MCTI, 2005), se consideran como Grandes Empresas aquellas que tienen ingresos brutos anuales de más de 100.000 Unidades Tributarias.

Se ha seleccionado el sector comercial de productos alimenticios, teniendo en cuenta que dentro de este grupo se encuentran varias compañías que han incorporado

o están incorporando la GC como filosofía de trabajo y sobre las cuales se puede desarrollar un estudio interesante, buscando alcanzar los objetivos propuestos para esta investigación. De igual manera, si se tiene en cuenta que este sector es relevante en la economía nacional, se puede asegurar que los resultados obtenidos en la presente investigación, pueden ser vistos con interés por otras áreas, lo cual podrá servir para que en el futuro se realicen trabajos similares.

El área de GC tiene mucha importancia en el presente y el futuro, es un tema en desarrollo que ayuda al mejor desenvolvimiento de las empresas y su éxito. Por esa razón y, pensando en el aporte aporta esta investigación a diferentes sectores tanto en el espacio nacional, como regional, al igual que en la academia y el nivel empresarial, se considera que el tema de investigación tiene vigencia en el tiempo y es de gran valor para la toma de decisiones y la creación de ventajas competitivas.

A continuación se describen algunas razones para aplicar GC en las empresas, de acuerdo con lo planteado por Zorrilla (2002),

- Los cambios constantes en el mercado, donde hay productos y servicios cada vez más innovadores, obligan a que el conocimiento sea desarrollado y asimilado con la misma rapidez con que éste lo exige.
- Toda vez que las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes, se deben crear métodos formales dentro de los procesos de negocio, orientados al cliente.
- La reducción del tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa por la presión de la competencia
- La necesidad que los empleados dispongan de tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él, sabiendo que cada vez tienen menos espacios para estas actividades.

- Pérdida del conocimiento organizacional por el constante cambio de sitio de trabajo de los empleados.
- Necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en organizaciones pequeñas y con operaciones transnacionales.
- Pérdida de conocimiento en áreas específicas por cambios en la dirección estratégica de la compañía. Se puede requerir información de empleados que ya no estén en ella.

Hay variables que pueden indicar el estado en el que se encuentran los proyectos que se estén desarrollando en las empresas, referidos a GC. De acuerdo a los lineamientos planteados por Saz (2001), se puede resaltar que dentro de los temas que deben identificarse están las áreas en las que se está trabajando el concepto, conformación de grupos de trabajo especializados, verificación de la planificación, seguimiento y control de las funciones y resultados obtenidos, evaluación de la participación y operaciones continuas del personal, existencia de motivación en todo el personal de la organización, entre otros factores.

Con la investigación realizada, se pretendió identificar cuáles de estos factores se han tenido en cuenta en los procesos de GC de las empresas venezolanas, en el sector seleccionado, y dar las recomendaciones y sugerencias acordes con los resultados obtenidos.

Si tomamos en cuenta lo expuesto anteriormente, nos podríamos preguntar, ¿Cómo se está trabajando la GC, en las grandes empresas venezolanas privadas, del sector comercial de productos alimenticios ubicadas en el Distrito Capital?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo general.

Analizar la gestión del conocimiento en las grandes empresas venezolanas privadas, del sector comercial de productos alimenticios, ubicadas en el Distrito Capital.

1.2.2. Objetivos específicos.

1. Precisar los aspectos teóricos fundamentales en gestión del conocimiento, vinculados con el nivel empresarial.
2. Diseñar un modelo de análisis en gestión del conocimiento, con base en los principales modelos revisados.
3. Aplicar el modelo de análisis diseñado para diagnosticar el estado de las empresas del sector comercial de productos alimenticios, en cuanto a gestión del conocimiento.

1.3. Justificación e Importancia

Este trabajo se elaboró con el propósito de dar un aporte teórico científico en una de las áreas temáticas de investigación, señaladas por los lineamientos del postgrado. El área al que pertenece este estudio es la gestión o gerenciamiento del conocimiento, que aunada a otras herramientas y conceptos, constituyen un aporte importante en la Integración de Sistemas de Información: organización y tecnología.

Hay varios sectores que se pueden ver beneficiados con los resultados que de esta investigación se obtengan. Por una parte, el sector académico donde se incluyen grupos de investigadores en el área de gerencia y gestión del conocimiento, tesis que estén desarrollando investigaciones en esta área, universidades que impartan cátedras del tema o relacionadas, comunidades académicas virtuales organizadas para

investigar sobre el área y, estudiosos que se dediquen a profundizar sus conocimientos en temas afines.

De igual manera, esta investigación puede ser la base para iniciar estudios complementarios, en sectores empresariales distintos al abordado, o en organizaciones con diversos propósitos, que ayuden a mantener actualizada la mirada del tema del conocimiento en la sociedad venezolana.

En el sector empresarial, los resultados de esta investigación se propusieron dar apoyo a los niveles gerenciales para tomar decisiones sobre inversiones en GC, al igual que en Tecnologías de Información, presentando información reciente y relevante en cuanto a la situación que se presenta. Dentro de los aspectos a considerar por los empresarios se tiene la revisión y modificación en los planes estratégicos, reestructuración de los modelos diseñados para el área, cambios en los procesos, revisión de las tecnologías de información y comunicación con las que cuentan, reforzamiento de los equipos de trabajo especializados para esta tarea, ofrecimiento de incentivos a los trabajadores por tareas logradas, entre otras actividades que ayuden a lograr los objetivos propuestos con la inclusión de esta filosofía en su empresa.

Capítulo II

Marco Teórico

Este capítulo se divide en dos secciones principales, donde se describieron elementos relevantes que se tomaron como base para la iniciación de la presente investigación. La primera parte está dedicada a los antecedentes de la investigación, en la que se hizo una reseña de varios trabajos que tienen que ver con el área de estudio, de los que se revisó su objetivo, metodología, resultados y el aporte que dan al tema tratado.

En la segunda sección se examinaron los fundamentos teóricos afines con la GC y su relación con el nivel empresarial, los cuales se refieren en el mapa mental de la Figura 1, diseñado con el propósito de dar una estructura ordenada a la teoría abordada.

El primer tema de los fundamentos teóricos se centra en la GC, en el que se revisaron algunas definiciones de autores reconocidos, tipos de conocimiento, dimensiones importantes del conocimiento y los factores clave de éxito en esta área. Enseguida se incorpora el conocimiento en la organización, dentro del cual se describen los objetivos y actividades de la GC, capital intelectual, capital humano, capital estructural, capital relacional, tecnologías y sistemas de información y sistemas de administración del conocimiento.

Como tercer punto, se tiene la descripción de los principales modelos de GC, donde se analizaron las variables manejadas, su estructura y los resultados que se quieren obtener con la implementación de cada uno. Además se hace la evaluación de los elementos que fueron incluidos en el modelo que se diseñó para el análisis de la GC.

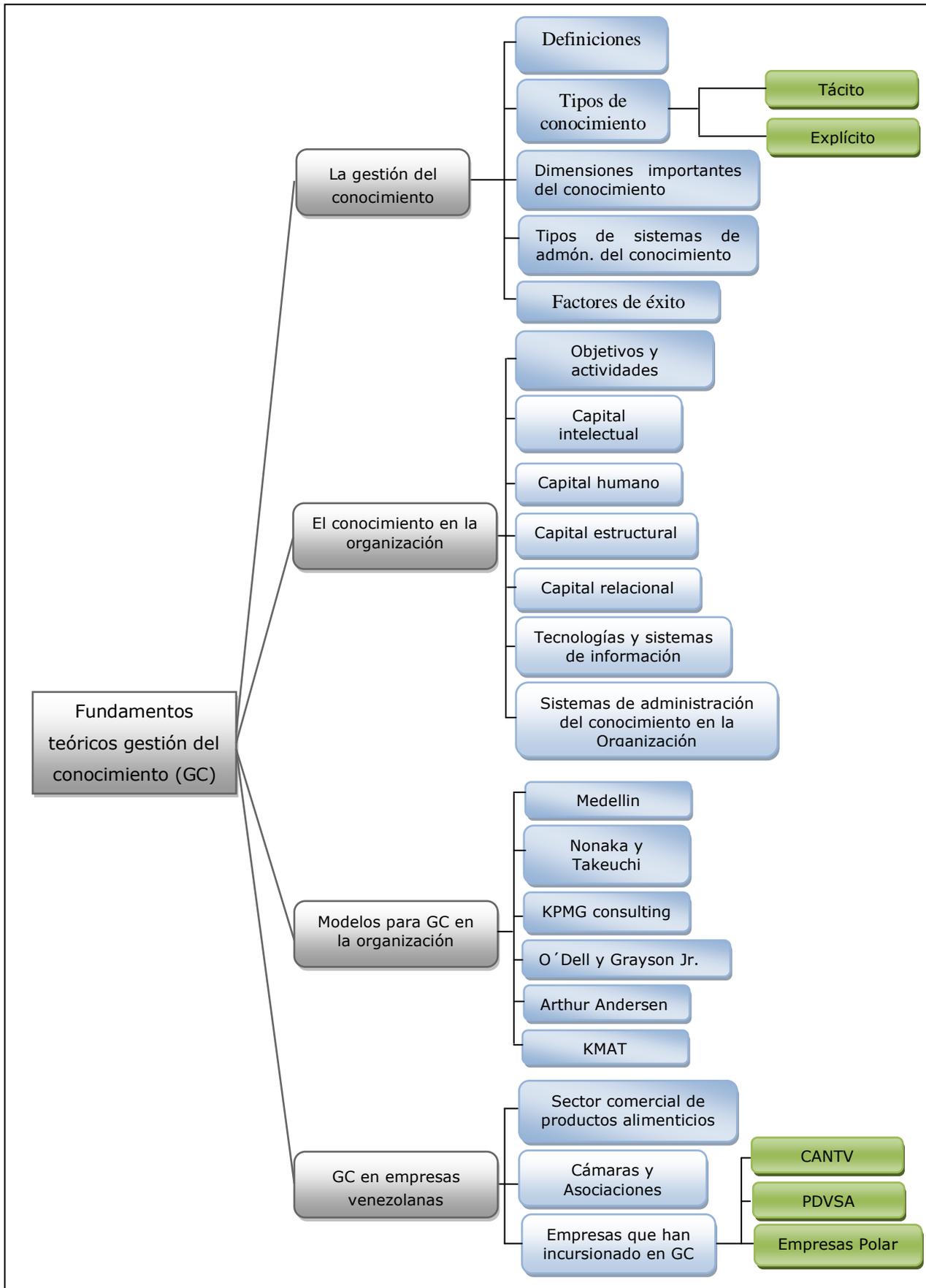


Figura 1. Mapa mental fundamentos teóricos
 Software utilizado: Mindjet Mindmanager

Por último, se reseña la GC en las empresas venezolanas, donde se abordaron aspectos generales del sector empresarial venezolano, el sector comercial de productos alimenticios, algunas empresas venezolanas reconocidas que han incursionado en este tema, y se culmina con la descripción del papel que tienen distintas organizaciones como Cámaras de Comercio y otras asociaciones, en el sector empresarial y productivo del país.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Como parte importante de este estudio, se tienen las investigaciones anteriores a este trabajo, en el área de gerencia y GC, los cuales han aportado información valiosa para el inicio de esta tarea. Después de una extensa revisión de material bibliográfico dentro de los que se encuentran trabajos de grado de maestría y especialización, tesis de grado y trabajos de ascenso, se seleccionaron los más relevantes en el tema de investigación, los cuales se mencionan a continuación:

García y Cordero (2010) desarrollaron la investigación titulada, **Proceso de gestión del conocimiento en Carabobo (Venezuela) y Tamaulipas (México)**, cuyo artículo fue publicado en la Revista Pensamiento & Gestión número 28, el objetivo fue determinar el grado de implementación del proceso de GC en dos grupos de empresas seleccionadas, de los estados Carabobo (Venezuela) y Tamaulipas (México). Los autores hicieron un estudio no experimental, con diseño transeccional correlacional, donde utilizaron como instrumentos de recolección de información la encuesta y fue aplicada a ejecutivos del área de recursos humanos o de administración de 20 empresas de la gran industria, que formaron parte de una muestra no probabilística. Los resultados obtenidos confirmaron que las diversas actividades del proceso de GC estuvieron presentes en las prácticas administrativas de las empresas seleccionadas, con leves diferencias, dado que las empresas venezolanas analizadas tuvieron respuestas más homogéneas y desarrollaron más actividades de GC que las mexicanas.

Por otra parte, Andrade Castro (2006) de la Universidad del Zulia-Venezuela, publicó el artículo **Tecnologías y sistemas de información en la gestión de conocimiento en las organizaciones**, en la Revista Venezolana de Gerencia, en el que se indica que el propósito de su investigación fue realizar una contribución teórica al tema de las tecnologías y los sistemas de información (TSI) en las organizaciones, en relación con dos factores: técnicos y sociales. El autor cuestionó si en el desarrollo de conocimiento, las TSI como factores técnicos de las empresas, incorporan las estructuras sociales (normas, procedimientos, reglas) o si por el contrario estas últimas son afectadas por el uso de las TSI, de manera que introducen los esquemas de poder y se manifiestan a través del conocimiento que se crea. En ese proceso, las tecnologías existen en un contexto de significados sociales prácticos que no pueden ser concebidos sin entender los procesos de cambio social.

El autor aborda el tema de los sistemas de información desde una perspectiva social. Es una investigación teórica del tema de los sistemas de información en las organizaciones, con una visión humanista donde prevalecen por igual los elementos técnicos con los factores sociales.

A lo largo del análisis, se establecieron tres importantes argumentos que indican que existe una relación dinámica entre las estructuras organizacionales y las TSI: El primero sostiene que existe la necesidad de estudiar las TSI con una visión humanista que incluya los aspectos ideológicos que intervienen en la recomposición de las estructuras de la compañía. El segundo argumento se refiere a la interpretación que se hace del uso de las TSI como herramientas que institucionalizan las estructuras de poder, a través de hábitos que permiten ampliar el espectro de opciones que se presentan y el tercero señala que por medio de las TSI se crea conocimiento que modifica e institucionaliza las estructuras de la organización. Como parte de la conclusión se determina que los sistemas y tecnologías de información son herramientas que legitiman el poder en las empresas.

También en el contexto venezolano, Pérez (2005) publica en la Revista Multiciencias, el artículo **La gerencia venezolana frente a los nuevos paradigmas del conocimiento y el capital intelectual**, trabajo de investigación que hace una reflexión acerca del papel que puede asumir el gerente venezolano, para lograr el éxito empresarial a raíz de los nuevos paradigmas empresariales del siglo XXI, como son el conocimiento y capital intelectual. La metodología utilizada fue de carácter documental. El autor hace un análisis minucioso en temas como el conocimiento y el capital intelectual, los gerentes venezolanos hoy y la tendencia gerencial venezolana.

La reflexión final obtenida, indica que el gerente venezolano debe convertirse en exitoso para lograr liderar las organizaciones en un clima que incentive el conocimiento, la capacidad de innovar, competir, enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que están presentes en el ambiente empresarial. De igual manera indica, que sus conclusiones concuerdan con los planteamientos de los autores Drucker (1994), Valdez (2002), Koulopoulos y Frappaolo (2000) e investigadores venezolanos en el campo de la gerencia, quienes coinciden en que se debe formar un gerente del conocimiento exitoso que tome en cuenta la parte humana de los miembros que integran la compañía, y que además empiece por conocerse a sí mismo y administre su propio conocimiento

De otra parte se revisó la publicación, **Por la destreza informacional en la empresa**, del profesor Fernández (2008), publicado en la página degerencia.com. Este artículo muestra, el problema de las empresas, que reside quizá en la traducción de la información disponible a conocimiento aplicable, tanto durante el aprendizaje y la realización de tareas, como en la toma de las decisiones más trascendentes. Indica la diferencia entre el concepto de “Sociedad de la Información y el Conocimiento” y de la “Economía del Conocimiento y la Innovación”, y explica cómo las iniciativas se despliegan en torno a la tecnología, y no tanto en torno a las personas.

En la investigación se concluye que el ser humano aprende continuamente y contribuye, mediante la innovación, a extender las fronteras del campo del saber. El conocimiento se compone del que se ha adquirido, del que se sigue adquiriendo y del que el ser humano mismo ha generado. Asegura que el tratamiento de toda la información que se ofrece, consta de los siguientes pasos: conciencia de la necesidad de información, definición del patrón de búsqueda, identificación de las fuentes, acceso a las mismas (humanas, impresas o electrónicas), localización de información útil, descubrimientos paralelos, examen de la información, interpretación y evaluación de la misma, contraste de informaciones, integración y aprendizaje, combinación con conocimientos anteriores, establecimiento de conexiones, posibles inferencias y abstracciones, síntesis y conclusiones, reflexión sistémica y aplicación y difusión.

Se cierra con un trabajo documental, titulado **Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones**, realizado por Sánchez (2005) y publicado en la revista cubana de los profesionales de la información. El objetivo de este trabajo fue obtener una visión coherente e integral de los diferentes modelos existentes de GC en la literatura sobre el tema. Los modelos se presentan de una forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática, y se delimitan algunas de sus dimensiones, con una visión aproximada. El método utilizado fue la revisión de literatura relacionada con el tema a través de Internet, la búsqueda en revistas impresas especializadas de ciencia y tecnología, así como en trabajos no publicados de diplomados en la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana.

Después de presentar la descripción de 18 de los modelos más representativos seleccionados por la autora, se llegó a la conclusión que existen aspectos comunes entre los modelos expuestos, pero también existe una gran cantidad de elementos diferenciadores. Sin embargo, se expone que la importancia particular de cada

modelo radica precisamente en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen y los giros organizativos y empresariales que suponen.

Las investigaciones antes citadas, fueron de gran importancia para el inicio del presente estudio, pues tienen un aporte teórico y práctico tanto en GC como en diversos tópicos que necesariamente se ven involucrados con esta área. Se pueden mencionar entre ellos, aspectos teóricos como la definición y estudio de las tecnologías de información, tecnologías y sistemas de información, capital intelectual, capital relacional, capital estructural, paradigmas del conocimiento, sociedad de la información y del conocimiento, economía del conocimiento y la innovación, distintos modelos de GC expuestos por los principales autores en el área del conocimiento y de sistemas de información, además de tendencias de la gerencia. Así mismo, aspectos prácticos como los modelos, tipos y niveles de las metodologías seleccionadas para abordar cada una de las investigaciones, los tipos de instrumentos diseñados para la recolección de información del objeto estudiado, los elementos utilizados para la validación de instrumentos, selección de población y muestra para la aplicación de la investigación, tipos de muestreo, escalas para realizar cuestionarios, métodos para la elaboración de cuestionarios, entre otros aspectos igualmente importantes que se requirieron para el inicio de esta investigación.

2.2. Fundamentos Teóricos

2.2.1. La Gestión del Conocimiento.

En esta fase se abordarán las definiciones que tienen relación con la GC, las cuales se consideran importantes para entender las bases teóricas que soportan esta área del conocimiento.

2.2.1.1. Definiciones iniciales.

Para hacer un acercamiento a la noción de GC, primero se deben abordar elementos teóricos que contribuyen a tener una visión clara del concepto. Se considera que para llegar al conocimiento, hay que conocer el significado de datos e información. Desde el punto de vista gerencial, Laudon (2008) hace un aporte significativo al definir los *Datos* como un “flujo de eventos o transacciones captados por los sistemas de una organización que, por sí mismos, tan solo son útiles para realizar transacciones” (p. 432). De igual manera, expresa que por *Información* “se entienden los datos que se han moldeado de una forma significativa y útil para los seres humanos” (p.14). Y el *Conocimiento* lo define como “conceptos, experiencias, y entendimiento que conforman un marco de referencia para crear, evaluar, y utilizar las información” (p. 432).

De esto se puede concluir que para llegar al conocimiento se debe cumplir un proceso; primero los datos por si solos no tienen significado, hay que enmarcarlos dentro de un contexto para que se conviertan en información y el paso siguiente para darles valor y que se puedan llamar conocimiento, es que sirvan como base para la toma de decisiones lo cual es expresión de la experiencia y la combinación de diversos factores.

Por otro lado, Harris (como se cita en Zorrilla, 2002), tiene una definición bastante cercana a la anterior, indicando que “el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia” (p.1).

Para tener un tercer punto de vista, es relevante incluir a Davenport y Prusak (como se cita en Contreras y Gutiérrez, 2003), quienes sostienen que los datos, información y conocimiento están relacionados pero existe una diferencia significativa entre ellos, esto se debe a que la información está compuesta por datos, los cuales son un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientados para la acción.

2.2.1.2. Tipos de conocimiento.

De acuerdo a lo que expone Laudon (2008), se puede afirmar que existen dos tipos de conocimiento dependiendo del sitio donde se encuentre o donde esté disponible. Usualmente el conocimiento está en distintas entidades de la organización y sin darnos cuenta se deja escapar o simplemente no se almacena de la manera adecuada para que cuando se necesite, su acceso sea de manera fácil y rápida.

Conocimiento tácito o conocimiento inconsciente.

Es el conocimiento que reside en la mente de los empleados y que no se ha documentado. Este conocimiento puede derivar de la experiencia de las personas y de sus vivencias personales.

Conocimiento explícito.

Es el conocimiento que ha sido documentado, ya sea en manuales, libros, procedimientos o programas de entrenamiento que están estructurados y

2.2.1.3. Dimensiones importantes del conocimiento.

El conocimiento es un activo tanto de personas en su individualidad como de grupos. El conocimiento es un evento cognoscitivo e incluso fisiológico que se origina en la mente de las personas. El conocimiento se almacena en archivos, registros, bases de datos, repositorios, se comparte en conferencias y actualmente con esta nueva corriente de la web 2.0 se disemina de una manera fácil, por medio de foros, redes sociales, canales RSS, etc. Las empresas lo almacenan en forma de proceso de negocios y como mejores prácticas.

Dentro de las organizaciones, sean estas de carácter empresarial, académico, gubernamental, corporaciones o cual fuera su figura, de unos años hacia acá, el conocimiento se ha considerado un activo tan importante como el capital, materia prima o empleados. Sin embargo, no es un activo que se pueda tratar de la misma manera que los físicos y financieros. En este sentido, Laudon (2008) hace referencia a que, “el conocimiento es un fenómeno complejo y existen muchos aspectos en el proceso de administración del conocimiento” (p.433). También indica que las competencias centrales de las empresas basadas en el conocimiento - es decir, las dos o tres cosas que hacen bien y que las diferencian de su competencia - son los activos claves de la misma.

En la Tabla 1, se muestra cómo el conocimiento depende de la situación y del contexto en que se encuentre. El primer nivel separa claramente algunas características importantes de este como activo de la organización y luego se indican las distintas formas en que podemos encontrarlo dentro de la misma. En seguida se describe cómo el conocimiento existe en diversos lugares tanto del individuo como de la empresa, y por último se indica la importancia que tiene la situación y los condicionantes que interfieren en aplicarlo o no, dependiendo del contexto y situación que se esté presentando.

Tabla 1. Dimensiones importantes del conocimiento

<p>El conocimiento es un activo de la empresa</p> <p>El conocimiento es un activo intangible.</p> <p>Para transformar los datos en información útil y posteriormente en conocimiento se necesitan recursos de la organización.</p> <p>El conocimiento no está sujeto a la ley de los rendimientos decrecientes como ocurre con los activos físicos sino que por el contrario experimenta efectos de red a medida que su valor se incrementa conforme más personas lo comparten.</p>
<p>El conocimiento tiene diferentes formas</p> <p>El conocimiento puede ser tácito o explícito (codificado).</p> <p>El conocimiento implica conocimiento práctico, arte y habilidad.</p> <p>El conocimiento involucra saber cómo seguir procedimientos.</p> <p>El conocimiento implica saber por qué, no solo cuándo, ocurren las cosas (causalidad).</p>
<p>El conocimiento tiene un lugar</p> <p>El conocimiento es un evento cognoscitivo que involucra modelos mentales y mapas de los individuos.</p> <p>Existe tanto una base de conocimiento social como una individual</p> <p>El conocimiento es “complicado” (difícil de desplazar), situado (entrelazado en la cultura de una empresa) y contextual (sólo funciona en determinadas situaciones).</p>
<p>El conocimiento depende de la situación</p> <p>El conocimiento es condicional: saber cuándo aplicar un procedimiento es tan importante como conocer el procedimiento (condicional).</p> <p>El conocimiento se relaciona con el contexto: usted debe saber cómo utilizar una herramienta y bajo qué circunstancias.</p>

Fuente: Laudon(2008, p.433)

2.2.1.4. Tipos de sistemas de administración del conocimiento.

De acuerdo a lo expuesto por Laudon (2008), existen tres categorías principales de sistemas de administración del conocimiento, y cada una se puede dividir en tipos más especializados. Esta clasificación ayudará a identificar la estrategia a seguir, en el momento en que se esté diseñando el modelo para analizar la GC. Para comprender mejor cómo están estructuradas estas categorías, en la Figura 2. se representa de manera clara.

Las tres categorías indicadas por Laudon (2008) son:

1. Sistemas de administración del conocimiento a nivel empresarial. Utilizan un conjunto de tecnologías para almacenar documentos estructurados y no estructurados, localizar empleados expertos, buscar información, diseminar conocimiento y utilizar datos de aplicaciones empresariales y otros sistemas corporativos.
2. Sistemas de trabajo del conocimiento. Son ambientes donde están los trabajadores del conocimiento cuyos perfiles son investigadores, diseñadores, arquitectos, científicos e ingenieros que crean principalmente conocimiento e innovación para la organización. Generalmente son trabajadores que tienen altos niveles de educación y membrecías en estructuras de profesionales.
3. Técnicas Inteligentes. Las empresas pueden utilizar este tipo de técnicas para captar el conocimiento individual y colectivo, además de extender su base del conocimiento. La inteligencia artificial y la tecnología de bases de datos proporcionan numerosas técnicas inteligentes, dentro de ellas se pueden nombrar los sistemas expertos, el razonamiento basado en casos y la lógica difusa para captar el conocimiento tácito. Por otra parte, las redes neuronales y la minería de datos se utilizan para el descubrimiento del conocimiento.

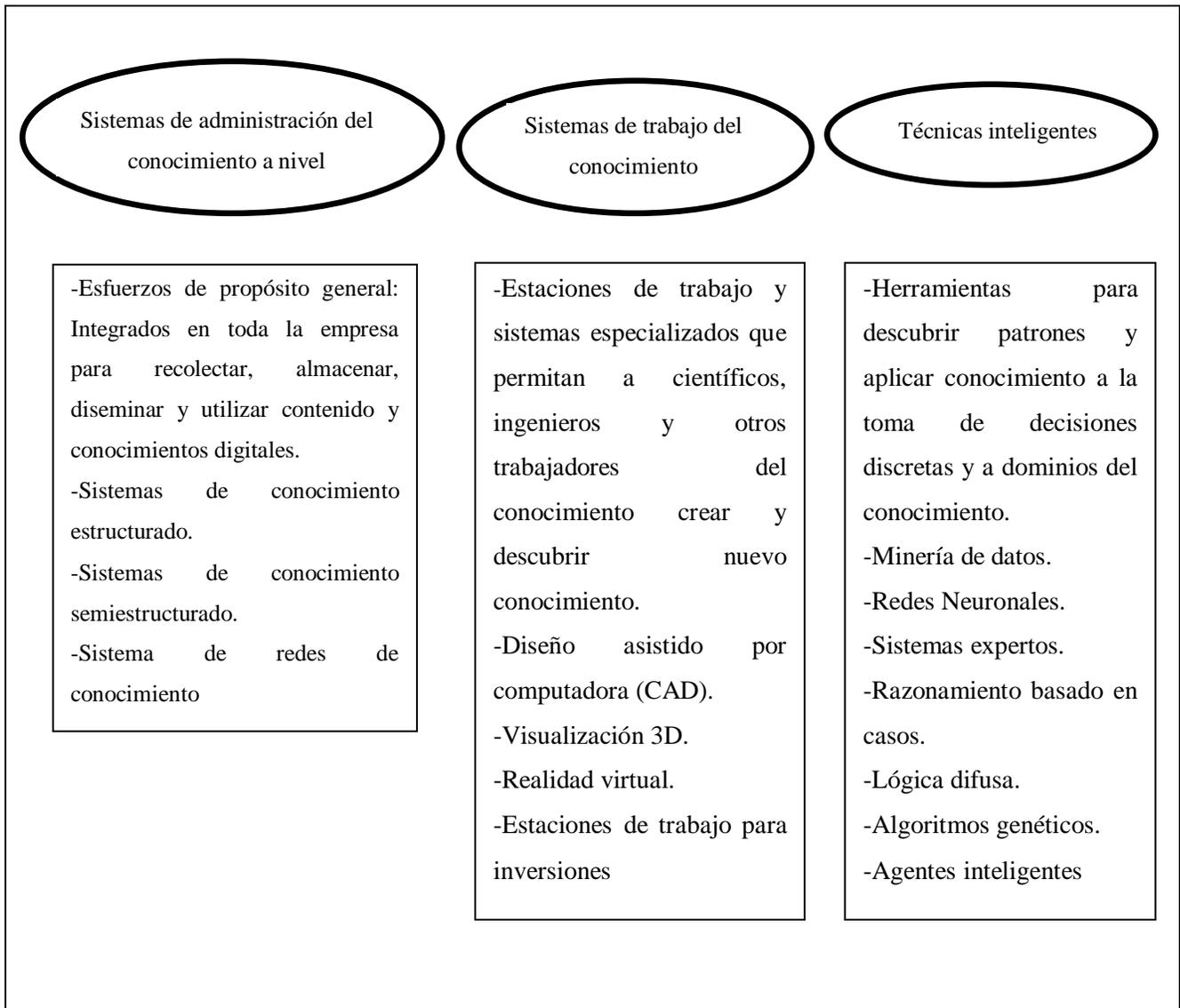


Figura 2. Principales tipos de sistemas de administración del conocimiento.
Fuente: Laudon (2008, pág. 437)

Después de revisar los tipos de sistemas de administración de conocimiento indicados anteriormente, se aclara que la investigación realizada siguió el enfoque de administración de conocimiento a nivel empresarial, el cual corresponde al ámbito en que se realizó el estudio, anotando que se trata de empresas comercializadoras de productos alimenticios.

2.2.1.5. Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento.

Para dar un acercamiento entre la GC y la mejor forma de abordar el tema dentro de la empresa, se considera relevante revisar los factores claves que pueden contribuir para este fin. En tal sentido, se ha seleccionado el enfoque dado por Davenport (como se cita en Gómez, 2006) quien define nueve factores claves e interrelacionados como posibles condicionantes del éxito de un proyecto en GC, sin perder de vista que tales factores pueden variar dependiendo del contexto particular de cada organización. Tales aspectos son:

Cultura orientada al conocimiento.

Si se quiere asegurar el éxito en un proyecto de GC, es fundamental que exista una cultura favorable. Davenport señala tres componentes básicos para tal fin: una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto coincida con la cultura de la organización.

Infraestructura técnica e institucional.

La existencia de una infraestructura tecnológica adecuada y la capacitación de personal especializado, son factores que facilitan la implantación de un sistema de GC. Davenport y Prusak (como se cita en Gómez, 2006) aseguran que “el desarrollo de una infraestructura institucional para la gestión del conocimiento implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales, y desarrollar capacidades de las que se puedan beneficiar los proyectos individuales” (p.35).

Respaldo del personal directivo.

Contar con el apoyo de la dirección, es fundamental si se quiere que el proyecto incida en la totalidad de la organización.

Vínculo con el valor económico o valor de mercado.

Siempre que se inicia un proyecto es necesario tener claro cuáles serán los beneficios que éste acarreará a la organización, y más aún si se tienen en cuenta los elevados costos que implica gestionar el conocimiento. Estos beneficios pueden ser de orden económico, de competitividad, satisfacción de los usuarios, entre otros.

Orientación del proceso.

Es esencial que el administrador o director del proyecto tenga un diagnóstico sobre el desarrollo del proceso. Hay que conocer al cliente, los niveles de satisfacción, productividad y calidad del servicio ofrecido.

Claridad de objetivo y lenguaje.

Es básico saber desde el principio de un proyecto de conocimiento cuál es el objetivo que persigue, así como delimitar su alcance. También se aconseja tener un lenguaje claro con los participantes del proyecto y definir los conceptos que se manejan en éste.

Prácticas de motivación.

Es recomendable motivar e incentivar al personal de la organización para que de forma habitual compartan, usen, y creen conocimiento.

Estructura de conocimiento.

Se sabe que el conocimiento es personal y dinámico, sin embargo es fundamental la creación de estructuras, sean estas redes de expertos, mejores prácticas, etc. para que sea de utilidad para todos en la organización.

Múltiples canales para la transferencia de conocimiento.

Uno de los aspectos fundamentas en GC es crear distintos canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento, de acuerdo al tipo de

mecanismos que se defina para manejarlo, lo que favorecerá la relación entre los participantes, la confianza e intercambio entre los mismos.

De igual manera Davenport, reseña los señalamientos de otros importantes autores del tema, los cuales se resumen en la Tabla 2, factores claves de éxito para la GC.

Tabla 2. Algunos Factores claves de éxito para la gestión del conocimiento

Autor/a	Definición
Sallis y Jones (2002).	Situación del cambio en el contexto cultural. Confianza de los miembros en su organización. Liderato del personal directivo. Considerar escenarios alternativos. Producir estrategias coherentes.
Rivero (2002).	Partir de un modelo común sobre GC. Creación de una cultura común de conocimiento. Asegurar la existencia de suficiente base cultural. Disponer de un soporte tecnológico común. Evitar caer en la tentación de limitarse a «la cosmética».
Alavi y Leidner (1999)	Procurar que los datos sean utilizables, actuales, correctos y pertinentes. Asegurar la confidencialidad del cliente. Actualizar la información. Fomentar una cultura del conocimiento. Establecer responsabilidades en la GC. Determinar los requisitos de la infraestructura (actualizada, seguridad).

Fuente: (Gómez, 2006, p. 37)

2.2.2. El conocimiento en la organización.

Para la presente investigación se ha determinado utilizar el término **gestión del conocimiento**, entendido por algunos autores como administración del conocimiento o gerencia del conocimiento. La definición más cercana con respecto a

los intereses del estudio es la de Laudon (2008), porque enfoca el tema en el campo empresarial y organizacional, e indica lo siguiente: “La administración del conocimiento se refiere al conjunto de procesos de negocios desarrollado en una organización para crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento. La administración del conocimiento incrementa la capacidad de la organización para aprender de su entorno y para incorporar el conocimiento en sus procesos de negocios” (p. 434).

De otra parte, para analizar los elementos que intervienen en el proceso de la GC, dado que éste es un instrumento dentro de la organización que está relacionado con los distintos niveles, departamentos y gerencias, es relevante tener en cuenta la siguiente afirmación, “Un sistema del conocimiento coherente y organizado también requiere datos sistemáticos procedentes de los sistemas de procesamiento de transacciones de la empresa que dan seguimiento a las ventas, pagos, inventarios, clientes u otros datos vitales, así como datos de fuentes externas como canales de noticias, informes de la industria, opiniones legales, investigación científica y estadísticas gubernamentales”, (Laudon, 2008, p. 435).

2.2.2.1. Objetivos y actividades de la gestión del conocimiento.

Dentro de los procesos de GC, se requieren algunas pautas que ayuden al logro de los objetivos trazados, los cuales pueden ser diseñados por las personas encargadas de esa área, o por los directivos de la misma. De acuerdo a lo expuesto por Quintas, Lefrere y Jones (como se cita en Zorrilla, 2002), partiendo de la definición de la gerencia del conocimiento como un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas oportunidades, los objetivos y actividades de la Gerencia del Conocimiento deben ceñirse de acuerdo a los siguientes puntos:

Objetivos.

1. Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
2. Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
3. Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
4. Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

Actividades.

1. Divulgación del conocimiento para que todos los miembros de la compañía puedan utilizarlo en el contexto de sus actividades diarias. Esto pueda darse por medio de un repositorio de lecciones aprendidas, de mejores prácticas, entre otras herramientas.
2. Asegurarse que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
3. Cerciorarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.
4. Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento, por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, intercambio de experiencias de expertos, etc.
5. Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.

6. Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento, por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas.

2.2.2.2. Capital Intelectual.

Se dice que el capital intelectual siempre ha existido en las empresas y ha sido llamado de distintas formas, pero con la llegada de la sociedad del conocimiento y la importancia que han tomado en los últimos años los activos intangibles a nivel empresarial, el tema ha tomado relevancia. Una de las definiciones con las que se identifica esta investigación, es la argumentada por Steward, (como se indica en Carrión Maroto, 2011) quien asegura que el Capital Intelectual es material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. También asegura que es difícil identificar y aún más distribuirla eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. Además en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento, y éste y la información, se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Por otra parte, examinando la relación entre el capital intelectual y la GC, de acuerdo a lo expuesto por Nuñez (2003), se puede concluir que esta última busca que el capital intelectual aumente en una organización de forma significativa, por medio del desarrollo y cumplimiento de un grupo de procesos, que hacen que se administre el conocimiento, sus capacidades de resolver problemas de una manera eficiente, buscando conseguir los objetivos trazados por la empresa y generando ventajas competitivas en el mercado.

De acuerdo a lo argumentado por Artiles, Ugando y Ponjuán Dante G, (como se indica en Sánchez, 2005), se puede decir que el capital intelectual está integrado

por tres componentes, capital humano, estructural y relacional, como se expresa en la Tabla 3. Son todos aquellos elementos y fuerzas, no tangibles, incluidos los conocimientos tácitos y explícitos (marcas, patentes, software, etc.), que dentro de un marco estratégico específico, conducen a la creación de valor de los activos físicos, tangibles, e inciden directamente en el valor agregado de las empresas. Este capital reside en la cabeza de las personas. Trata de convertir el conocimiento explícito de la compañía en beneficios monetarios medibles para la misma.

Tabla 3. Clasificación del Capital Intelectual

Portadores del Capital Intelectual		
Capital humano (educación, experiencia)	Capital Estructural (organización, sistemas, estructura, procesos)	Capital Relacional (marca, relación clientes y proveedores)

Fuente: Sánchez (2005)

2.2.2.3. Capital humano.

Como se indicó anteriormente, el capital humano forma parte del capital intelectual, y según lo argumentado por Carrión y Palacios, (2011) se refiere al conocimiento, explícito o tácito, útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la entidad no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

De igual manera, es importante señalar que dentro del capital humano se destaca la combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación,

habilidades, aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para llevar a cabo las tareas que se requieren. Además comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores, los valores de la empresa, su cultura y su filosofía (Sánchez, 2005).

2.2.2.4. Capital estructural.

Como su nombre lo indica, son los cimientos de la organización, sobre los cuales se edifican los objetivos, misión y visión de la misma, así como el resultado de los procesos que se llevan a cabo dentro de ella. Si tenemos en cuenta lo argumentado por Sánchez (2005), se puede concluir que el capital estructural es el valor del conocimiento creado en la empresa, el cual está determinado por la cultura, normas y procesos, dentro de los cuales están los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos, procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. El capital estructural es propiedad de la compañía, es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por ella.

2.2.2.5. Capital relacional.

Se refiere al conjunto de relaciones que tiene la empresa con el exterior. Dentro de este grupo se cuentan los clientes actuales, los clientes potenciales, como también otros entes que pueden ser de gran importancia tales como proveedores, competidores, entes gubernamentales, alianzas, otros entes privados, etc.

El capital relacional es tan importante como el capital humano y estructural, pues la conjugación de estos tres elementos da valor a la organización y de su armonía y articulación, depende la consecución de sus objetivos. Sabemos que una empresa institucionalmente bien posicionada, estructuralmente sólida, con capital

humano de excelentes calidades y con relaciones importantes, es candidata a ser una compañía de éxito.

2.2.2.6. Tecnologías y sistemas de información.

Son herramientas que posibilitan la gestión y transferencia de información y de conocimiento. Andrade Castro (2006) afirma que “el dominio de los sistemas de información es aquel que está orientado a proveer información; en ambientes organizacionales, trata de la colección, almacenamiento y diseminación de información relevante para la toma de decisiones, por intermedio del uso de tecnologías digitales” (p.4).

2.2.2.7. Sistemas de administración del conocimiento a nivel empresarial.

Con el objetivo de conocer algunas herramientas para administrar el conocimiento a nivel empresarial, a continuación se describen las más utilizadas, dependiendo del nivel de desarrollo que tenga el concepto de GC en cada organización. Para esto, apoyados en lo mostrado por Laudon (2008), se reseñará un conjunto de tecnologías utilizadas para guardar documentos estructurados y no estructurados, localizar empleados expertos en diferentes áreas, diseminar información, y utilizar datos de aplicaciones empresariales y otros sistemas de la compañía.

Sistemas de Conocimiento estructurado.

Sistemas para manejar documentos formales, conocimiento que ya existe en la empresa como informes, presentaciones, balances, estadísticas, etc. El principal problema es crear un esquema de clasificación adecuado para organizar la información en categorías significativas en una base de datos de fácil acceso para los empleados. Una vez se elabora la categoría, cada documento tiene que etiquetarse o

codificarse para que los motores de búsqueda lo puedan recuperar y se mejore la calidad de los resultados. Los sistemas de conocimiento estructurado realizan la función de implementar el etiquetado estableciendo una interfaz con las bases de datos corporativas donde se almacenan los documentos y crean un entorno de portal empresarial para que lo utilicen los empleados cuando quieran buscar conocimiento de la organización.

Sistemas de conocimiento semi-estructurado.

Son sistemas diseñados para administrar la información que existe en algún lugar de la empresa en documentos digitales pero menos estructurados: correos electrónicos, correos de voz, videos, folletos, imágenes digitales, boletines electrónicos, memorandos, propuestas, entre otros. Dentro de éstos se pueden contar los repositorios centralizados, tecnología de portales, programas para la administración de correos electrónicos, entre otros.

Sistemas de redes de conocimiento.

Son los sistemas de administración del conocimiento que se sostienen con la experiencia de los empleados que se convierten en expertos. Constituyen una red de expertos corporativos en dominios de información bien definida. Cuando este se sistematiza se lleva a repositorios conocidos como mejores prácticas o de preguntas frecuentes. Estos sistemas solucionan problemas cuando el conocimiento apropiado es tácito y reside en la memoria de individuos expertos de la empresa.

Tecnologías de apoyo.

Las empresas han empezado a utilizar tecnologías web para el consumidor con el propósito de facilitar el intercambio de información entre individuos y equipos. Dentro de las herramientas más usadas, se encuentran las enmarcadas dentro de la llamada Web 2.0, que se define como la usabilidad de la Web, facilidad para subir contenidos sin mayores conocimientos, caracterizada por el trabajo en equipo, manejo

de redes, transferencia y practicidad. Entre estas tecnologías se pueden distinguir los blogs, las páginas wikis, los marcadores sociales, redes sociales, entre otras.

Técnicas Inteligentes.

Son técnicas que las organizaciones pueden utilizar para captar el conocimiento individual y colectivo y para extender su base del conocimiento. Estas técnicas pueden descubrir patrones, categorías y comportamientos en grandes conjuntos de datos que los gerentes por si solos no podrían descubrir a través de la simple experiencia. Según Laudon (2008), las principales técnicas inteligentes son las siguientes:

Sistemas Expertos: Se utilizan para captar el conocimiento tácito de un dominio muy específico y limitado del saber práctico humano. Consiste en adquirir el conocimiento de empleados habilidosos y transformarlo en un conjunto de reglas de un sistema de software, el cual se agrega a la memoria o aprendizaje almacenado de la empresa.

Razonamiento basado en Casos: Conocimientos y experiencias adquiridas en el pasado tanto de individuos como de la organización. Cuando se tiene un problema el sistema busca los casos con características similares, encuentra el más aproximado y aplica al nuevo caso las soluciones del caso antiguo. Las soluciones exitosas se adjuntan al nuevo caso y se guardan con los demás materiales en la base de datos.

Sistema de lógica difusa: Es una tecnología basada en reglas que pueden representar las imprecisiones o ambigüedades lingüísticas que tienen los humanos, mediante la creación de parámetros que utilicen valores aproximados o subjetivos. Generalmente la gente no piensa en términos de sentencias tradicionales como SI-ENTONCES o números precisos, sino que tiende a categorizar las cosas de manera imprecisa

utilizando reglas para tomar decisiones que podrían presentar muchos matices de interpretación.

Redes Neuronales: Se utilizan para resolver problemas complejos, deficientemente comprendidos, de los cuales se ha recopilado una gran cantidad de datos. Estas redes encuentran patrones y relaciones en vastas concentraciones de información que serían demasiado difíciles de analizar para los humanos. Las redes neuronales “aprenden” patrones a partir de grandes cantidades de datos, filtrándolos en busca de relaciones, construyendo modelos y corrigiendo una y otra vez los errores del modelo.

Algoritmos Genéticos: Son útiles para encontrar la mejor solución a un problema específico a través del análisis de gran cantidad de soluciones posibles para ese problema. Sus técnicas están programadas para funcionar de la manera en que las poblaciones resuelven sus problemas: cambiando y reorganizando sus partes componentes mediante procesos como reproducción, mutación y la selección natural.

Agentes Inteligentes: Esta tecnología puede ayudar a los negocios a navegar a través de grandes cantidades de datos para localizar y utilizar la información considerada importante. Pueden automatizar tareas de rutina para ayudar a las empresas a buscar y filtrar información útil para el comercio electrónico, la administración de la cadena de suministro y otras actividades. Son programas de software que trabajan en segundos planos sin intervención directa de personas para realizar tareas específicas.

2.2.3. Modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Con el fin de diseñar un modelo para el análisis de la GC, como uno de los objetivos específicos para cumplir con el propósito de esta investigación, a continuación se describen algunos prototipos de donde se tomaron los elementos que tuvieron aportes importantes en la construcción del propio modelo.

2.2.3.1. El proceso de gestión del conocimiento propuesto por Medellín (2008).

El modelo propuesto por Medellín (2008), se basa en seis procesos que él considera requisitos para la administración del conocimiento. Estos procesos se refieren a la creación, adquisición externa, organización, transmisión, explotación y generación de un contexto adecuado del conocimiento.

Se ha dicho mucho sobre si se puede administrar el conocimiento en la empresa, dada su naturaleza y características. El profesor Medellín (2008), indica que, basado en literatura especializada, hay quienes argumentan que “el conocimiento no puede administrarse, que solo puede propiciarse un entorno adecuado para su creación y su distribución” (p.63). Por otra parte dice que, hay quienes sostienen que “si bien es cierto que el conocimiento que plantean las personas no es posible administrarlo, sí es factible gestionar los flujos de conocimiento, y cierto conjunto de actividades o procesos que pueden ser planeados, organizados, dirigidos y medidos, y en los cuales participan personas que están dispuestas a colaborar y a prepararse para ello, incorporando ciertas capacidades básicas de identificación, anticipación, respuesta, creación y aprendizaje” (p.64).

De igual manera, presenta un conjunto de principios de administración del conocimiento que estima importante considerarlos, teniendo en cuenta autores como Drucker, Nonaka y Takeuchi, Davenport y Prusak, Sullivan, von Krogh y Hackett, los cuales se observan en la Tabla 4.

Tabla 4. Principios de la administración del conocimiento

Fuentes	El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas, pero las organizaciones facilitan su creación y movilización
Valores	Para compartir el conocimiento se requiere confianza, y ésta es producto del reconocimiento de los otros, sus aportaciones y valores.
Tecnología	Permite nuevas conductas del conocimiento. Pero solo facilita procesos gerenciales, no es en sí misma administración del conocimiento.
Reconocimientos	Se debe promover y premiar el hecho de compartir conocimiento, pero se debe analizar con cuidado su implementación, pues las pautas culturales y el marco de actuación existente en una empresa determinan su éxito o fracaso.
Respaldo del personal directivo	Es fundamental. Hay ciertos roles que deben cumplirse para facilitar la administración del conocimiento. Si ellos no los cumplen nadie más lo va a hacer.
Plan piloto	Las iniciativas de administración del conocimiento deberían comenzar con un plan piloto en un área específica o atendiendo un problema concreto que tiene actualmente la empresa. Esto proporciona experiencia, información, conocimientos y genera confianza, de cara al resto de las áreas o personal de la empresa.
Mediciones	Estas deben ser cualitativas y cuantitativas para evaluar la iniciativa, requisito clave para poder administrar los diversos procesos que se van a desarrollar.
Cultura Organizacional	Hay que promover de forma activa el desarrollo de una cultura favorable a la creación, transmisión y valoración de la gestión del conocimiento. De esta manera puede ir adquiriendo carta de naturalidad frente a los escépticos y desconfiados.

Fuente: Síntesis de lo expuesto por Medellín (2008, p. 71)

2.2.3.2. Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Uno de los procesos de creación más conocidos, es el de Nonaka y Takeuchi, quienes basan su modelo en la generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido: ontológico y epistemológico.

Nonaka y Takeuchi (1995), sostienen que la dimensión ontológica se refiere a que en sentido estricto el conocimiento es creado solo por individuos, una organización no puede crearlo sin intervención de las personas. La empresa apoya su creación individual o proporciona el contexto para la creación del mismo. Aseguran también, que la creación del conocimiento organizacional debería entenderse entonces como un proceso que amplifica el saber creado por los individuos en un entorno empresarial y lo materializa como parte de su red de conocimiento.

Por otra parte, los mismos autores, explican la dimensión epistemológica, basándose en Michael Polanyi (1996), quien distingue el conocimiento tácito del explícito. El tácito es personal, en un contexto específico, y por tanto difícil de formalizar y comunicar. El explícito o codificado, por otro lado, se refiere al que es transmitido en lenguaje formal y sistemático. Polanyi asegura que la importancia del conocimiento tácito en la cognición humana puede corresponder al argumento central de la psicología Gestalt, la cual considera la percepción como el proceso fundamental de la actividad mental, y supone que las demás actividades psicológicas como el aprendizaje, la memoria, entre otras, dependen del adecuado funcionamiento del proceso de organización perceptual, (Oviedo, 2004).

Sin embargo, mientras la psicología Gestalt subraya que todas las imágenes son intrínsecamente integradas, Polanyi sostiene que el ser humano adquiere conocimiento activando, creando y organizando sus propias experiencias. Así el saber que puede ser expresado en palabras y números, presenta solo la punta del iceberg del cuerpo entero del mismo. Como Polanyi (1996) dice, "nosotros podemos saber más que lo que podemos decir".

En el espiral de creación del conocimiento propuesto por los autores japoneses, se contempla la transformación del mismo a través del tiempo por medio de distintas fases como se representa en la Figura 3.

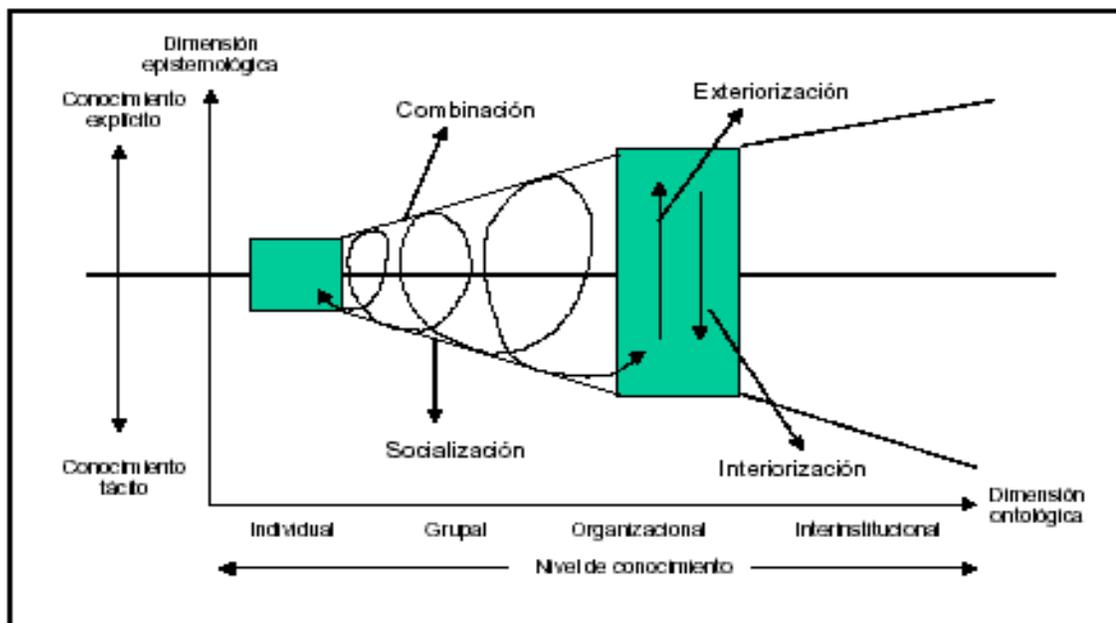


Figura 3. Espiral de creación del Conocimiento Organizacional
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

De acuerdo a lo sustentado por los autores del modelo, el supuesto de que el conocimiento es creado a través de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito, permite postular 4 formas diferentes de conversión del mismo, como son la Socialización, que está relacionada con la teoría de procesos de grupos y la cultura organizacional; Combinación, que tiene sus raíces en el procesamiento de información; la Interiorización que está estrechamente relacionada con el aprendizaje organizacional y la Exteriorización que concierne al proceso de "aprender haciendo" (Nonaka y Takeuchi, 1995). En la Figura 4, se observan las formas de convertir el conocimiento mencionadas anteriormente y a continuación se explica en qué consiste cada una.

La Socialización (de tácito a tácito).

Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, tradiciones, entre otros métodos, que añade información novedosa a la base colectiva que posee la

organización. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica.

La Exteriorización (de tácito a explícito).

Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, que de por sí son difíciles de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. El objetivo principal es hacer que este sea comprensible a otros miembros de la organización.

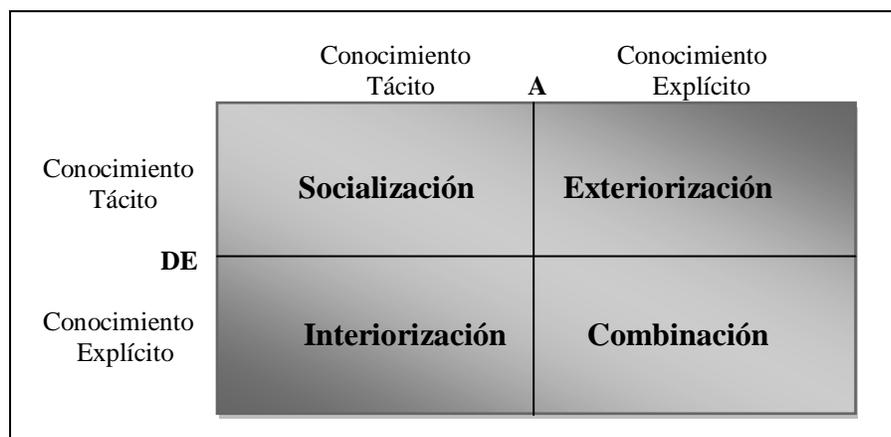


Figura 4. Cuatro modos de conversión del conocimiento
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

La combinación (de explícito a explícito).

Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El objetivo es que el saber explícito sea sintetizado o formalizado, de tal manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. En esta etapa, es fundamental capturar nuevo conocimiento explícito, difundirlo y procesarlo para hacerlo más accesible.

La Interiorización (de explícito a tácito).

Es un proceso de incorporación de conocimiento explícito a tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de nuevos saberes y que se adiciona a las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización, en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

2.2.3.3. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting.

KPMG es una firma de servicios profesionales que maneja sistemas de auditoría, finanzas, impuestos, RRHH, entre otros, a nivel mundial. El nombre de la empresa es el acrónimo formado con las iniciales de los fundadores. Tiene presencia en 152 países, (Siemens, 2013). De acuerdo a lo afirmado por Laudon (2008), KPMG International tiene uno de los sistemas de conocimiento estructurado más grande del mundo.

El modelo se basa en transformar el conocimiento en valor, mediante la gestión de la información y del mismo conocimiento de la empresa, centrándose en los tres factores que según el autor condicionan el aprendizaje, así como los resultados esperados del mismo.

Como lo argumenta Tejedor y Aguirre, (citado por Carrión y Ramírez, 2011), una de las características esenciales del modelo es la interrelación de todos sus elementos, que se presenta como un sistema complejo en que las influencias se producen en todos los sentidos. La relación de este conjunto de elementos, se observa en la Figura 5.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, entre otros aspectos, no son independientes, sino que están conectadas entre sí.

Factores condicionantes del aprendizaje.

Dentro de estos factores se consideran tres ejes principales:

- ✓ Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje continuo, sensato y a todos los niveles.

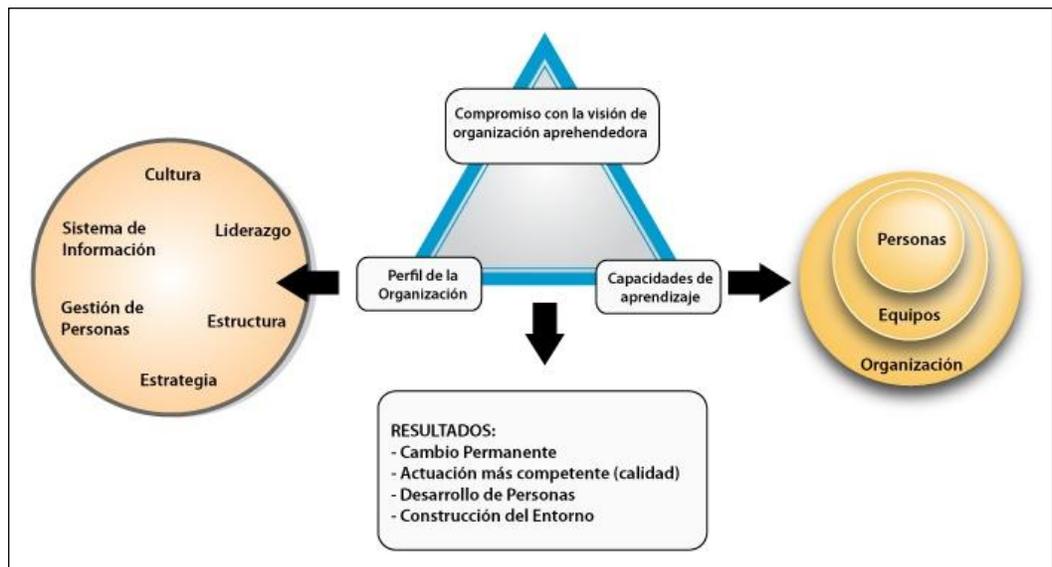


Figura 5. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG
Fuente: Tejedor y Aguirre (1998) (citados por Carrión y Ramírez, 2011)

- ✓ Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. Esto se logra en la medida en que las personas y grupos que conforman la organización sean capaces de aprender y quieran hacerlo.
- ✓ Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa, el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Resultados del aprendizaje.

Los mismos autores aseguran que una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo también debe reflejar los resultados que debería producir ese aprendizaje, los cuales deben enmarcarse en:

- ✓ La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- ✓ Mejoramiento en la calidad de los resultados.
- ✓ Las empresas se hacen más conscientes de su integración, en sistemas más amplios, produciendo una interacción mayor con su entorno.
- ✓ Desarrollo de las personas a la par del desarrollo de la empresa.

2.2.3.4. Modelo de O'Dell y Grayson Jr.

Los autores han propuesto este modelo para la transferencia de mejores prácticas. De igual manera sirve de guía para abordar la implantación de la GC del conocimiento en una organización y facilita, a un alto nivel, la visualización de los elementos que la deben integrar. El punto de partida es considerar la transferencia de información como una iniciativa de cambio de importantes dimensiones. Este modelo apuesta al conocimiento y a prácticas relativas a los clientes, productos, procesos, errores y éxitos.

De acuerdo a los argumentos expuestos por O'Dell y Grayson (como se cita en Molina Bayley y Zamora Gutiérrez, 2000), para la creación de las bases de la GC se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir claramente las proposiciones de valor, que constituyen el propósito fundamental o lo que se espera lograr al gerenciar y transferir el conocimiento en la forma más efectiva.

- Crear un ambiente en el que los cuatro habilitadores: tecnologías de información, cultura, sistemas de medición e infraestructura organizacional (procesos), se integren para soportar el logro de los objetivos.
- La GC debe enfocarse como un proceso constituido por cuatro fases: planificación, diseño, implantación y extensión del sistema de transferencia del conocimiento.

Como se observa en la Figura 6, el modelo tiene tres componentes fundamentales: las proposiciones de valor, los habilitadores y las fases de cambio.

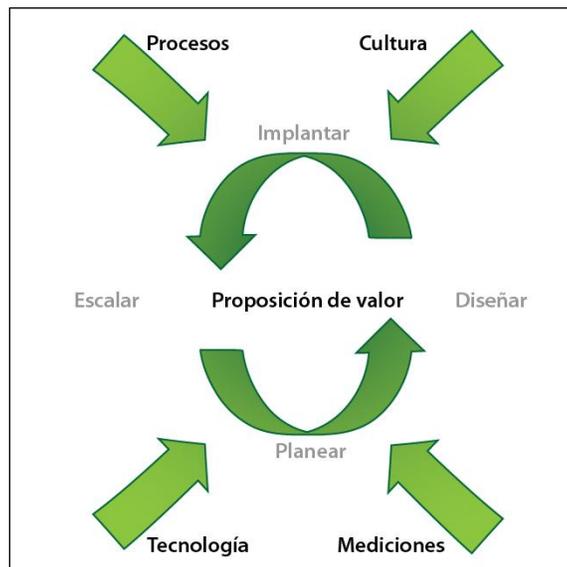


Figura 6. Modelo de O' Dell y Grayson Fuente: Molina Bayley y Zamora
Fuente: Molina Bayley y Zamora Gutiérrez (2000)

2.2.3.5. Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999).

Este modelo reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes (Carrión Maroto, J. 2011).

El modelo se caracteriza por la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la empresa se tiene la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que el trabajo individual sea efectivo, por lo cual se crean los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Esto se observa en la Figura 7.

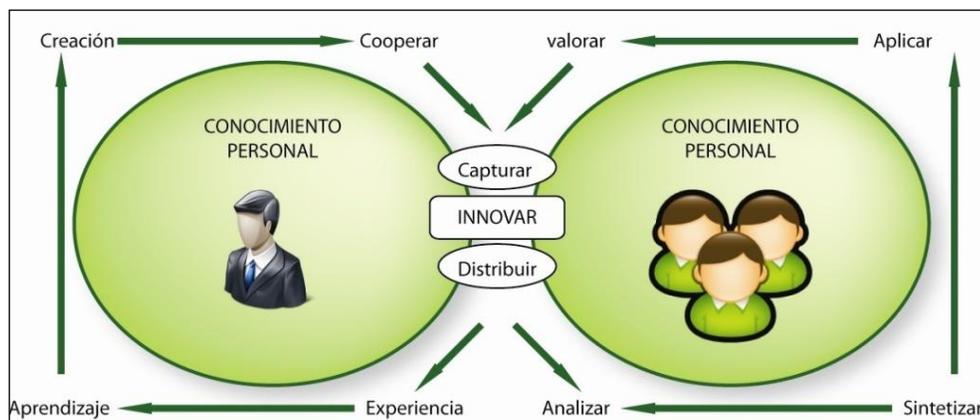


Figura 7. Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen
Fuente: Arthur Andersen (citado por Carrión Maroto J. 2011)

Para el cumplimiento de los argumentos antes expuestos, este modelo identifica dos tipos de sistemas que se deben tener en cuenta:

Redes de intercambio (Sharing Networks.)

Propone el acceso de personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. También supone un ambiente de aprendizaje compartido, ya sea de manera virtual o real.

Conocimiento “empaquetado”.

Se basa en la infraestructura denominada “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene, mejores prácticas globales, metodologías y herramientas, biblioteca de propuestas, informes, entre otros.

2.2.3.6. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

Este modelo establece una serie de herramientas de asesoramiento para el manejo del conocimiento. Es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del modelo de administración del conocimiento organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y el APQC (por sus siglas en inglés American Productivity & Quality Center).

Como se puede apreciar en la Figura 8, el modelo propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición, los cuales favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

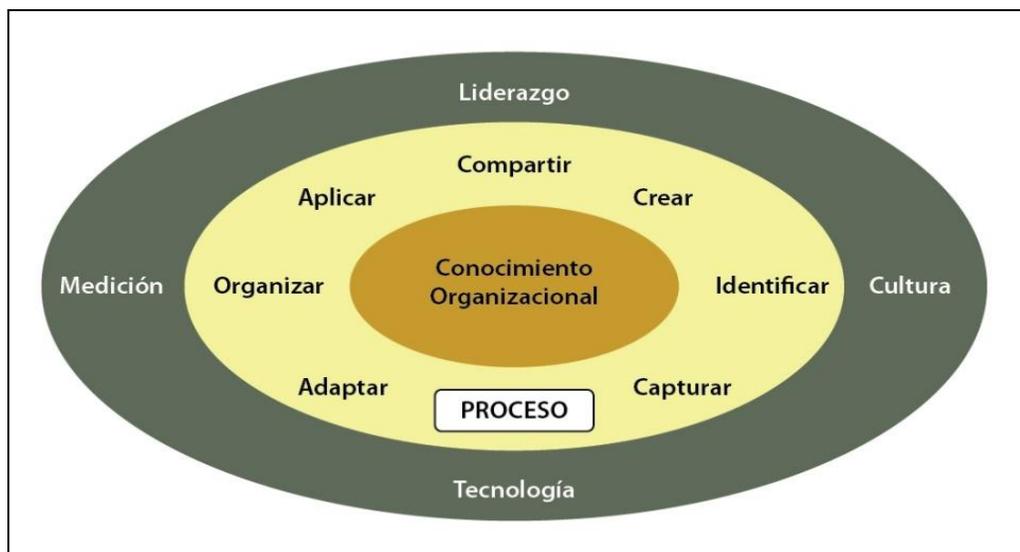


Figura 8. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)
Fuente: Arthur Andersen (citado por Carrión Maroto y Ramírez, 2011)

Arthur Andersen (como se indica en Carrión Maroto y Ramírez, 2011) describe los facilitadores de la siguiente manera:

Liderazgo: Comprende la estrategia y la forma en que la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura: Refleja cómo la empresa enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología: Analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición: Contempla la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos: Encierra los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir lo necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

En los diferentes modelos revisados, existen aspectos comunes dentro de los que se pueden nombrar la cultura, los procesos, la tecnología, entre otros, como también existe una gran cantidad de elementos diferenciadores, lo que hace que cada uno se adecúe a necesidades y enfoques distintos. Sin embargo, la importancia particular de cada modelo radica precisamente en los conceptos en los que se apoyan, las nuevas ideas que se proponen, los temas organizativos y el manejo del conocimiento dentro de cada uno.

Así, los modelos de KPMG y KMAT resaltan los elementos dentro de la organización que son herramientas para el manejo del conocimiento y la interconexión entre ellos como condicionantes para el aprendizaje. El modelo de Medellín resalta los procesos de la administración del conocimiento dentro de la organización y los procesos clave que debe cumplir. El modelo de O'Dell y Grayson

desarrolla el concepto de las mejores prácticas para la transferencia del conocimiento y una guía para la implantación de la GC en una empresa; y los modelos de Nonaka y Takeuchi y el de Artur Andersen desarrollan la capitalización de conocimientos, uno de los procesos más difíciles en una organización (Sánchez, 2005).

2.2.4. La gestión del conocimiento en las empresas venezolanas.

Actualmente, el conocimiento y las competencias se han convertido en recursos críticos de las empresas, en contraposición de etapas anteriores donde el trabajo y el capital constituían los recursos más importantes. En este sentido, el conocimiento tácito representa una de las principales ventajas competitivas de las empresas y es por esto que las estrategias y objetivos de las mismas tienen un giro importante hacia la GC, donde se incluyen estas variables (Gortari, 2007).

Venezuela no es ajena a esta tendencia empresarial. Cada vez son más las organizaciones que dentro de sus estrategias tienen contemplado el desarrollo de actividades conducentes a la adquisición de sistemas de información que ayuden al manejo de la información, a la recolección, administración, organización, diseminación y creación del conocimiento dentro de sus instalaciones, trabajando con sus colaboradores, con el conocimiento explícito que poseen y con los agentes externos que también brindan saberes importante a la empresa.

Así mismo, es conocido que las consideradas grandes empresas, grupo al que pertenecen las organizaciones donde se realizó la presente investigación, es uno de los sectores con mayores inversiones en tecnologías de información y comunicación, contrario a lo que sucede en las medianas y pequeñas empresas (Pyme), por lo que se puede deducir que la GC, -donde esta herramienta es esencial para su desarrollo- está teniendo un realce importante. De acuerdo a datos ofrecidos por el portal Pymes Venezuela (Venezuela, 2010), el 70% de la tecnología de información que se vende

en el país es adquirida por las grandes corporaciones. Mientras tanto, se estima que las Pymes representan entre un 10% y un 15% de inversión en este mismo rubro.

En el mismo sentido, los resultados obtenidos por un estudio de Datanálisis, señalan que apenas el 20% de las empresas pequeñas y el 40% de las medianas, invirtieron en tecnologías de este tipo en los últimos meses, a diferencia de las grandes empresas, que lo hicieron al 100% (Venezuela O. B., 2006).

2.2.4.1. Sector comercial de productos alimenticios.

El sector comercial, dentro de las actividades económicas del país, es uno de los más representativos, dado que el 23.9% de la fuerza laboral del país pertenece a este rubro, al cierre del segundo semestre del año 2011, (SISOV, 2011). De otra parte, la elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco participa con el 41.2% en el Valor Bruto de la Producción (VBP), con respecto al total de la industria manufacturera de grandes empresas en Venezuela, para el final del año 2010. El sector de productos alimenticios, bebidas y tabaco, está en crecimiento desde hace algunos años, ya que pasó de tener participación en el año 2007 del 29% en el VBP a tener 41,2% para el final del año 2010 (INE, 2012). A esto se debe sumar los millones de toneladas de productos alimenticios que anualmente se importan y comercializan, cuya oferta local no es suficiente.

2.2.4.2. Cámaras y Asociaciones.

Existen diferentes asociaciones que se encargan de agrupar a las empresas según la actividad económica que éstas desarrollen. Estos organismos son entes no gubernamentales y sin fines de lucro cuya función principal es promover cuanto consideren conveniente para el mejoramiento en escala nacional de la productividad,

la eficiencia y la efectividad, especialmente en las actividades mercantiles (Barcelona, 2011).

En Venezuela, distintas Cámaras de comercio están agrupadas en Fedecamaras, cuya misión es lograr excelencia organizacional, armonizar intereses sectoriales y regionales, ejercer la más alta representación ante los actores de la vida nacional e internacional y formular e impulsar estrategias y políticas de desarrollo, (Fedecamaras, 2011).

Para la presente investigación, se consideró importante tener una reseña de las cámaras y organizaciones relacionadas con el tema de estudio, por la información que poseen acerca de las empresas comercializadoras de productos alimenticios, las actividades económicas que desarrollan, su naturaleza y primordialmente los contactos que se van a abordar para recabar la información requerida. Por tal razón, a continuación se encuentra la descripción de cada una de ellas.

Cámara venezolana de la Industria de alimentos CAVIDEA.

A esta Cámara pertenecen la mayoría de empresas que fueron objeto de esta investigación. CAVIDEA, tiene como misión promover el desarrollo de la industria manufacturera de alimentos en Venezuela a través de una efectiva participación gremial, bajo los principios de promoción de la libre empresa y la sana competencia. Las funciones básicas que tiene este ente se describen enseguida, (CAVIDEA, 2011):

- Coordinar y unificar los planteamientos globales de la industria alimenticia y fomentar los respectivos programas de acción.
- Defender y apoyar los intereses legítimos de las industrias de alimentos, brindándoles asistencia técnica, legal, laboral, social y administrativa.

- Gestionar y coordinar las medidas necesarias tendientes a solventar los problemas y dificultades comunes que afecten al sector.
- Representar al sector agrupado ante entidades públicas y privadas, en especial en tópicos de carácter social, normativo, sanitario, internacional, comercial y todos aquellos que puedan ser de interés, tales como exportaciones, inversiones, integración, etc.
- Elaborar trabajos y documentos informativos sectoriales que puedan ser divulgados en Asambleas, Congresos, Convenciones y demás eventos nacionales e internacionales, que presenten la situación y tendencias de la industria de alimentos venezolana.
- Coordinar, elaborar y asesorar los estudios e informes especiales sobre nutrición, agroalimentación, exportación e inversiones extranjeras, entre otros.

En el momento en que se inició el estudio, CAVIDEA contaba con 11 asociaciones afiliadas, las que a su vez tenían organizaciones miembros, y 90 empresas independientes vinculadas.

Cámara Venezolana de Franquicias - Pro Franquicias.

Es una asociación privada, sin fines de lucro, creada por un grupo de empresas franquiciantes con el objeto de promover y fomentar el desarrollo de este sistema de negocios en Venezuela. Fue creada en 1998 y hoy agrupa 120 empresas, que equivalen al 70% de las organizaciones en franquicia que funcionan en el mercado venezolano, (ProFranquicias, 2012).

Antes de seguir, es preciso definir la palabra Franquicia. De acuerdo a lo indicado por la página web de la institución en mención, “La Franquicia constituye un formato de negocios, dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (Franquiciante o Franquiciador) concede a otra

(Franquiciado o Franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes, a cambio de contraprestaciones previamente acordadas.”

Pro franquicias ha logrado consolidarse como una de las Cámaras sectoriales de mayor representatividad en Venezuela. Dentro de sus afiliados se encuentran empresas incluidas en los sectores de Comida, Servicios y Retail. En el momento de realizar la investigación, al rubro de comidas pertenecían 35 empresas, al de servicios 29 y en retail 27. (ProFranquicias, 2012)

Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios ANSA

El propósito de la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios es buscar soluciones a problemas comunes, fomentar el crecimiento y la modernización de los supermercados en Venezuela, mediante un trabajo transparente y una auténtica vocación del servicio al consumidor (ANSA, 2012).

ANSA fue creada en 1960, está conformada por más de 500 puntos de venta distribuidos en Cadenas de Supermercados, Hipermercados, Supermercados Independientes y cadenas de Drugstores y Licorerías. Es la única instancia del sector de supermercados y autoservicios que tiene historia, antecedentes y credibilidad relevante ante su público: es la mejor opción para defender al comercio detallista de las amenazas del entorno y de la competencia desleal.

2.2.4.3. Algunas empresas venezolanas que han incursionado en la gestión del conocimiento.

Tres de las empresas más grandes y representativas de Venezuela son la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela CANTV, Petróleos de Venezuela S.A PDVSA y Empresas Polar, las que además de ser íconos en el desarrollo empresarial del país, son protagonistas de cambios en el entorno empresarial, caracterizado por la globalización de la economía, los avances en cuanto a tecnología de la información y las comunicaciones, así como en los niveles de competitividad. Estos elementos han despertado el interés por la GC, para establecer estrategias que permitan obtener ventajas sobresalientes en el desarrollo de sus operaciones y en sus resultados, convirtiéndose en una de las herramientas fundamentales de la gestión empresarial.

Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela CANTV.

Es un "ente adscrito al Ministerio del poder popular para Ciencia, Tecnología e Innovación, y junto a sus filiales Movilnet y Caveguías, es la primera empresa de telecomunicaciones en Venezuela, que tiene como objetivo fundamental fomentar la inclusión social y la disminución de la brecha al acceso de tecnologías digitales, facilitando así el alcance de todos a los servicios de telecomunicaciones", (CANTV, 2011).

El proyecto de gestión del conocimiento en CANTV, comenzó en la década de los 90, y se configuró en torno a 5 elementos: tecnologías, gente, procesos y organización, contenido y medición. Sobre estos ejes se configuraron las estrategias que dieron inicio a este proceso empresarial y que se describen a continuación, (CANTV, 2010):

- Infraestructura tecnológica para soportar el proceso de conocimiento y la actuación de las comunidades.
- Cultura
- Comunicación
- Manejo de Cambio
- Modelo de procesos
- Roles y responsabilidades
- Estructura organizacional
- Indicadores de procesos
- Beneficios intangibles
- Beneficios tangibles
- Seguimiento de comunidades
- Conocimiento a ser almacenado dependiendo de la proposición de valor

En la primera fase de la gestión del conocimiento, se desarrollaron tres ámbitos: modelo de gente, manejo de documentos y colaboración.

Petróleos de Venezuela S.A. PDVSA

Por cuanto PDVSA es una organización empeñada en aumentar su competitividad y mejorar su productividad, procura adaptarse a los cambios progresivos dentro del negocio de la energía. Es por esto que considera el conocimiento como parte de sus estrategias corporativas, pretende la excelencia y ha incorporado a su misión dos elementos importantes para llegar a la visión propuesta, ellos son la tecnología y el capital intelectual. De igual forma está en la búsqueda de las fuentes internas y externas que se vinculan a través de las redes de conocimiento para potenciar recursos materiales y relacionar lo tangible y lo intangible.

PDVSA es una corporación propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, creada por el Estado venezolano en el año 1975. PDVSA desarrolla las operaciones principalmente a través de sus empresas filiales; también participa en asociación con empresas locales y extranjeras, estas últimas, sujetas a leyes y regulaciones dispuestas para tal fin. Las operaciones correspondientes al sector petrolero incluyen exploración, producción y mejoramiento de crudo y gas natural, refinación, transporte y mercadeo de crudo y productos refinados y, procesamiento, transporte y mercadeo de gas natural, (PDVSA, 2011).

Petróleos de Venezuela tiene sus inicios en el tema de GC a finales de la década de los 90, y desde un principio se desarrollaron dos grandes bloques. Uno, relacionado al establecimiento de redes humanas que aportaran y la aplicaran en áreas específicas y cuya expresión viviente fueran las comunidades del conocimiento. El otro componente se asocia al establecimiento de elementos habilitantes, dentro de los que se cuentan la cultura, organización, tecnologías de información y sistemas de medición. Todo lo anterior con el único propósito de crear un fundamento organizacional que integre orgánicamente la GC y el quehacer de la empresa, (PDVSA, 2002).

Empresas Polar.

La actividad cotidiana de Empresas Polar es producir, distribuir y ofertar marcas de alimentos y bebidas que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación precio-valor, (Polar, 2011).

En empresas Polar, la GC o transferencia de buenas prácticas se define como el conjunto de acciones que permiten identificar, crear, representar y distribuir el conocimiento para su re-uso, entendimiento y aprendizaje a lo largo de la organización. Polar realizó unas primeras pruebas piloto y evaluaciones del tema desde 1997 y hasta el año 2004, originalmente bajo un modelo de gerencia de

conocimiento basado en herramientas de colaboración virtuales y en gestión de la innovación. Posteriormente se decidió cambiar el enfoque hacia tener un trabajo en desarrollo de redes y comunidades de práctica, con apoyo metodológico en herramientas virtuales y no virtuales, procurando así destacar el valor del conocimiento tácito y los contactos persona-persona y no concentrarse únicamente en la GC apoyada en herramientas tecnológicas, cuyo valor principal está asociado a la gestión de información y de conocimiento explícito, (Polar, 2010).

Capítulo III

Marco Metodológico

A continuación, se describirán los métodos, tipos de metodologías, técnicas e instrumentos que se utilizaron para alcanzar los objetivos trazados en este estudio. En la presente investigación, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia, se entiende como método, a los pasos o procedimientos que se siguen en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla; metodología es el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal; técnica es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte y herramienta es un instrumento, diagrama, software o formato, que se utilizan para desarrollar una técnica (Diccionario Real Academia, 2001).

3.1. Tipo y Nivel de Investigación

Para el desarrollo de este estudio, se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo.

Se eligió la investigación de campo teniendo en cuenta que se utilizaron instrumentos de recolección de información, sin manipular ni controlar las variables. Este tipo de investigación está sustentada por los argumentos de Arias (1999), quien sostiene que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.21).

Por otro lado, la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Los resultados que se obtienen, se sitúan en un

nivel intermedio en cuanto a la profundidad se refiere. En este sentido, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p.80).

Se considera cardinal conocer los conceptos de investigación cualitativa y cuantitativa, que se utilizaron en el desarrollo de este estudio. Los autores antes mencionados sostienen que, el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos que se aplican de manera secuencial y probatoria. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que se va acotando y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se diseña un plan para probarlas (diseño), se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto a la(s) hipótesis.

De la misma forma, argumentan que el enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que las preguntas de investigación e hipótesis se elaboren antes de la recolección y análisis de los datos, estos estudios pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve

de manera circular y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular.

Para la consecución de los objetivos específicos y por medio de ellos del objetivo general, se siguieron los siguientes pasos:

1. Investigación cualitativa / exploratoria de las empresas que son parte de la población, con el fin de tener un acercamiento con el objeto de estudio y conocer sus características, estructura organizativa y relevancia dentro del mercado.
2. Investigación de tipo documental de los aspectos teóricos fundamentales y modelos de análisis de gestión del conocimiento que definieron el marco teórico.
3. Diseño del modelo de análisis de gestión del conocimiento que se aplicó en las empresas seleccionadas para la muestra.
4. Investigación cualitativa que determinó las variables que se midieron por medio de la encuesta.
5. Investigación cuantitativa con la que se conocieron metodologías relacionadas con la elaboración de instrumentos, su validación y fiabilidad.
6. Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
7. Evaluación de los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación del instrumento y comparación con la teoría revisada.

3.2. Variables de Investigación y su Operacionalización

En este punto es necesario definir qué es una variable. De acuerdo a Tamayo (1999) “el término «variable», en su significado más general, se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra” (p.101).

El mismo autor apunta que es relevante diferenciar el significado de variable con el de concepto, pues este último existe, -en cierto modo- como parte de nuestro lenguaje y manera de conocer ese mundo real. Hay que tener clara la diferencia entre los conceptos, con los cuales pensamos, observamos y explicamos, y las variables o características del mundo real, ubicadas en lugar y tiempo definidos, las cuales son objeto de nuestras observaciones y explicaciones.

Las variables se determinaron en el desarrollo de la investigación y su operacionalización se realizó en ese momento. Las mismas apuntaron a dar respuesta, entre otras, a las siguientes preguntas:

¿Cómo ha sido la aceptación que ha tenido la gestión del conocimiento en las organizaciones venezolanas?

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos con la incorporación de la gestión del conocimiento?

¿Reciben los empleados capacitación sobre gestión del conocimiento?

¿Qué tecnologías se utilizan para el intercambio de conocimiento en la organización?

¿Existe presupuesto asignado, específicamente a la gestión del conocimiento en las empresas?

¿Se designa recurso humano específico para desarrollar los procesos de gestión del conocimiento?

¿Cuál es el nivel de apoyo de los directivos a los procesos de gestión del conocimiento?

¿Se está trabajando realmente el concepto de gestión del conocimiento, en las empresas venezolanas del Distrito Capital?

3.3. Población y Muestra

De acuerdo a Morles (como se cita en Arias, 1999) se llama población o universo al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los

elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación (p.35). Por otra parte, muestra se refiere al subconjunto de la población, elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En la presente investigación, la población se conformó por el conjunto de empresas venezolanas privadas del sector comercial de productos alimenticios, que están localizadas en el Distrito Capital y que son consideradas grandes empresas. Se tomó como base el listado de empresas asociados a la Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos (CAVIDEA), a la Cámara Venezolana de Franquicias (Pro-Franquicias) y a la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios (ANSA), de las cuales se seleccionaron y contactaron un total de 63 organizaciones.

Para definir la muestra se aplicó una selección no probabilística y la elección de los elementos fue intencional, tomando como criterio las empresas a las cuales se tuvo acceso y que respondieron al contacto de la investigadora. De la población contactada, 28 empresas dieron respuesta. 12 de ellas confirmaron desarrollar algún proceso de GC, por lo que este número de empresas conformó la muestra.

El instrumento fue respondido por un gerente de cada empresa y las áreas a las que pertenecían fue, en orden de frecuencia, Recursos Humanos, Tecnología, Procesos, Marketing, Relaciones Industriales, Innovación y Desarrollo y Servicios al personal.

3.4. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas de recolección de datos se refieren a las distintas formas de obtener la información. Estas se definen teniendo en cuenta el tipo de investigación que se desea hacer y la profundidad con que se quiere abordar la misma. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades

(entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Tenemos como ejemplo fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, grabadores, escalas de actitudes u opinión, entre otras (Arias, 1999).

La técnica que se usó para la recolección de información fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la entrevista no estructurada. El cuestionario se diseñó ofreciendo diferentes escalas de respuesta, dependiendo del tipo de pregunta que se estaba realizando. Además se incluyeron preguntas condicionantes, que daban origen a preguntas adicionales.

Para garantizar la validez del instrumento, éste se sometió al juicio de tres (3) expertos, con el propósito de adecuar las preguntas del mismo y tener una mayor certeza del logro de los objetivos por medio de los interrogantes del cuestionario. Los expertos son investigadores en el área de sistemas de información, y se desempeñan profesionalmente en el sector académico. En términos generales se conoce como validez “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.201).

3.5. Plataforma para distribuir encuesta.

Con el ánimo de dar agilidad al proceso de envío y recepción del instrumento diseñado para la recolección de información, en el caso de los cuestionarios, se eligió la plataforma encuestafacil.com, herramienta web que permite el diseño personalizado de la encuesta y la distribución a un número ilimitado de correos electrónicos diferentes.

El software permite elaborar las encuestas al mismo usuario y administrar la cuenta de una manera rápida y sencilla. Dentro de las ventajas por las que se eligió esta plataforma están el bajo costo, la rapidez con que se obtienen los resultados pues

se hace en tiempo real, es de calidad y muy fiable, tiene naturaleza interactiva y se puede hacer seguimiento de las encuestas enviadas, respondidas y abandonadas, entre otras opciones. Además cuenta con varias alternativas para presentar y analizar los resultados y da la posibilidad de exportarlos a otros formatos para ser trabajados en distintos programas.

También se tuvo en cuenta para elegir a encuestafacil.com, las políticas de seguridad y privacidad brindadas para el tratamiento de los datos, tanto de correos electrónicos como de la información recibida en las encuestas, (encuestafacil.com, 2012).

3.6. Análisis e Interpretación de los Datos

El proceso de análisis de datos se hizo con la siguiente secuencia: verificación, selección y ordenamiento, clasificación y tabulación. Este análisis estadístico se realizó por medio de la plataforma encuestafacil.com, que también tiene herramientas que permiten este proceso.

El análisis de los datos comenzó una vez que se recibieron de la plataforma encuestafacil.com, por medio del análisis descriptivo, agrupados por las variables que se describieron en el modelo. Luego del análisis estadístico se realizó un análisis lógico utilizando las técnicas de inducción, deducción análisis y síntesis, para posteriormente dar las conclusiones.

3.7. Consideraciones Éticas y Legales

El desarrollo de esta investigación se realizó dentro del marco jurídico que tiene establecido para ello la Universidad Católica Andrés Bello, incluyendo las normas del manejo de información, sin incurrir en plagio. Se certifica de manera explícita que se respetó la confidencialidad de la información facilitada por las organizaciones estudiadas, sin revelar el nombre de las empresas contactadas, de las

que se recibió el cuestionario finalizado o se realizó entrevista, tal como se le indicó a las organizaciones objeto de la muestra. De igual manera, se apunta que los resultados fueron presentados de forma consolidada, sin detallar en ningún momento datos específicos de las empresas. Esta investigación tuvo fines únicamente académicos

Capítulo IV

Desarrollo

La presente investigación se realizó en distintas fases, que comenzaron con la revisión de los aspectos teóricos fundamentales en Gestión del Conocimiento, luego el diseño del modelo y elaboración del instrumento para recabar la información y, por último la aplicación del modelo propuesto y elaboración del diagnóstico de las organizaciones que fueron objeto del presente estudio.

En este capítulo se describirán de manera detallada, los pasos que se dieron para la elaboración de esta investigación, donde se destacan las etapas, actividades desarrolladas y resultados obtenidos para lograr cada uno de los objetivos específicos propuestos y con ello alcanzar el objetivo general de la investigación, siguiendo el esquema de la Figura 9.

Se anota que alrededor del 50% del tiempo utilizado en la investigación se empleó en la etapa de aplicación del modelo, donde se desarrolló el trabajo de campo, el cual consistió en realizar entrevistas y enviar encuestas a las empresas incluidas en la muestra. Se hizo un trabajo minucioso e insistente para contactar a las organizaciones seleccionadas, de manera que se pudiera identificar inicialmente la existencia o no de procesos de GC en cada una de ellas. Seguidamente se realizó la ubicación de las personas encargadas del área de Gestión del Conocimiento o su equivalente en cada empresa y finalmente se hizo el envío de la encuesta y se dio seguimiento hasta que ésta fuera correctamente respondida y recibida por la plataforma empleada para tal fin. En algunas empresas se realizaron entrevistas, las que reemplazaron el envío de la encuesta.

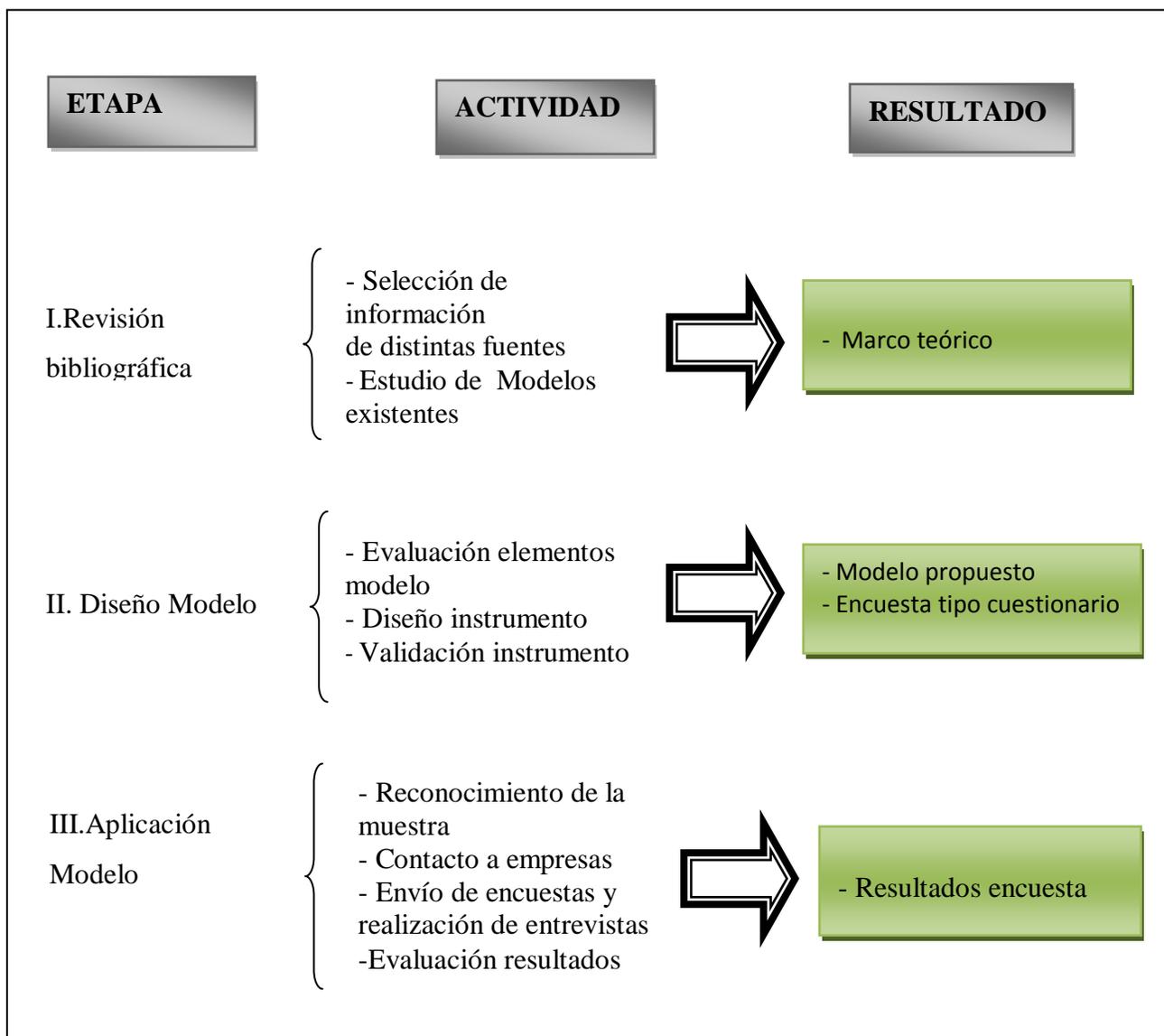


Figura 9. Fases de la investigación

4.1. Revisión bibliográfica

En la etapa inicial se realizó un estudio detallado de la teoría sobre GC, y de los elementos que están vinculados con el nivel empresarial. También se revisaron estudios anteriores en esta línea de investigación y distintos modelos de GC que sirvieron como base para el desarrollo del modelo de análisis propuesto.

4.1.1 Selección de información de diversas fuentes.

Esta actividad consistió en la búsqueda de fundamentos teóricos que sirvieran como base para la elaboración del modelo de análisis en GC que se propone más adelante, y la descripción de los elementos que en él se detallan. Es de anotar que hay gran cantidad de información disponible en diferentes medios, por lo que se tuvo que hacer una revisión y luego selección minuciosa de las fuentes más serias e indicadas para tomar como referencia. Las fuentes de donde se extrajo la información del marco teórico y metodológico fueron principalmente las que se resumen en la Figura 10.

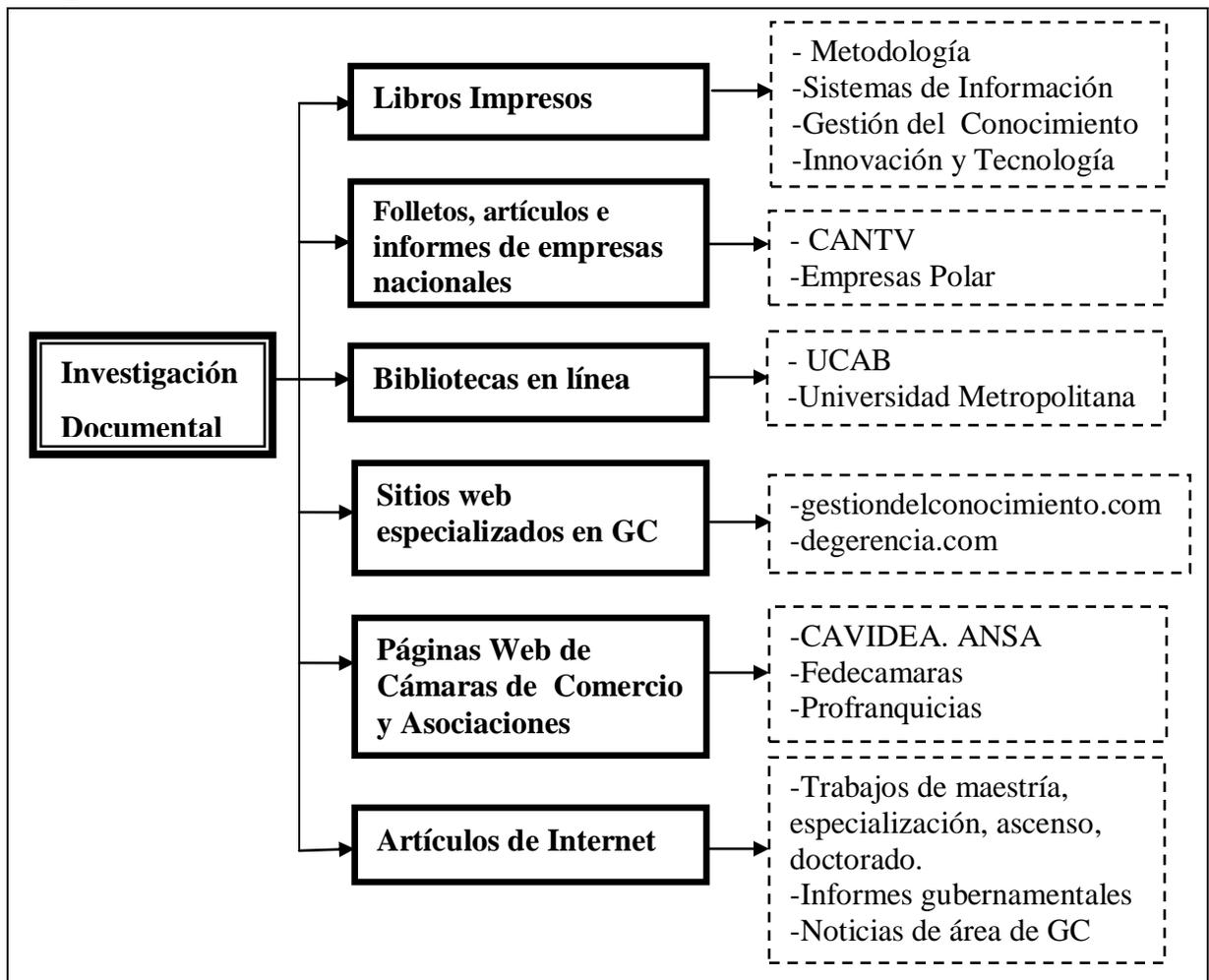


Figura 10. Fuentes de investigación documental

4.1.2 Estudio de algunos Modelos existentes.

Como siguiente actividad, se revisaron algunos de los modelos más importantes de GC, de los que se seleccionaron seis, teniendo en cuenta los argumentos teóricos que exponen sus autores, la trascendencia que han tenido en el área y la identificación de la autora de la investigación con las variables, fases y procesos que en ellos se tocan como base para la elaboración del Modelo que se propone más adelante. En la Tabla 5, se muestra la síntesis de los aspectos más relevantes que se encontraron en los modelos seleccionados.

4.2. Diseño Modelo de análisis de Gestión del Conocimiento

En esta fase se diseñó el modelo que propone los elementos que se deben tener en cuenta para hacer el análisis de GC en las organizaciones objeto de la presente investigación.

En lo referente al modelo, se entiende como entidad a una colectividad considerada como unidad, "es una persona, lugar, cosa o evento sobre el cual se almacena y conserva información" (Laudon, 2008, p.226). De igual manera, los autores O'Dell y Grayson (como se cita en (Catalano, 2004) argumentan que los habilitadores son aquellas "condiciones que deben ser administradas adecuadamente, ya que son pieza clave a la hora de implementar un modelo de Gerencia del Conocimiento" (p.14).

Teniendo en cuenta lo anterior, se consideraron cuatro entidades sobre las que giraron las preguntas incluidas en el cuestionario, además de un habilitador que es esencial en cualquier proyecto de GC que se inicie.

Tabla N° 5. Modelos analizados de Gestión del Conocimiento

Autor/Institución	Enfoque	Característica
Medellín (2.008)	Requisitos para la administración del conocimiento	Fases del proceso de GC: Creación, adquisición, organización, transmisión y explotación del conocimiento, creación de un contexto adecuado.
Nonaka y Takeuchi (1.995)	Creación del conocimiento.	-Interacción entre el conocimiento tácito y explícito. -Espiral de creación de conocimiento organizacional -Transformación del conocimiento a través del tiempo por distintas fases
KPMG Consulting (1.998)	Gestión de conocimiento – transformación del conocimiento	-Transformación de conocimiento en valor. -Interrelación de todos los elementos. -Condicionantes de aprendizaje: compromiso firme de toda la empresa, mecanismos de aprendizaje a todos los niveles, desarrollo de infraestructura.
O'Dell y Grayson (1.998)	Transferencia de mejores prácticas e implantación de GC	-Visualización a un alto nivel - Prácticas relativas a clientes, productos, procesos, errores y éxitos. -Pasos: definir propósito fundamental, crear ambiente de integración, cuatro fases: planificación, diseño, implantación y extensión.
Arthur Andersen (1.999)	Gestión del Conocimiento	-Flujo de Información entre individuos – organización y viceversa. -Perspectiva individual. -Infraestructura soporte: procesos, cultura, tecnología y sistemas de GC. -Procesos de GC: Captura, análisis, síntesis, aplicación, valoración y distribución.
KMAT (Knowledge Management Assesment Tool)	Evaluación y diagnóstico	-Construido sobre la base del modelo de Andersen. -Cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición.

Así mismo y producto del análisis del modelo propuesto, se diseñó el instrumento para la recolección de información y se realizó su validación con expertos en el área, de tal manera que se contara con un elemento adecuado para obtener la información necesaria en esta investigación. El instrumento se anexa en el **Apéndice A**.

4.2.1. Elementos del modelo.

El objetivo de este punto es revisar los elementos que forman parte del modelo de análisis de GC diseñado, indicando los elementos que se tomaron de distintos modelos de investigadores reconocidos en el área y los argumentos en cada caso.

4.2.1.1 Evaluación Modelos de existentes.

A continuación se presentan los elementos que se tomaron de los modelos revisados para el diseño del propio modelo. De cada esquema se analizaron sus componentes, habilitadores, objetivos y lo que su autor quiso reflejar en cada uno, pues son diferentes sus enfoques.

Autor	Enfoque	Elementos
Medellín	 Requisitos para la administración del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología - Reconocimientos - Respaldo personal directivo - Implementación plan piloto - Mediciones - Cultura Organizacional

El profesor Enrique Medellín en su trabajo titulado "El conocimiento y su administración en la empresa", expone los requisitos y factores clave de la

administración del conocimiento, de donde se tomaron elementos como tecnología, reconocimientos, respaldo del personal directivo, mediciones y cultura organizacional para incluirlos en el modelo, pues demuestra de una manera clara que son piezas importantes para tener en cuenta en el momento de iniciar un proyecto de Gestión del Conocimiento. La implementación de un plan piloto, como señala Medellín (2008), se representa en el modelo como las áreas o departamentos de la empresa, las cuales se van a ver más o menor impactadas, de acuerdo a la estrategia que se aborde.

Autor	Enfoque	Elementos
Nonaka y Takeuchi	 Creación de Conocimiento	{ <ul style="list-style-type: none"> - Captura de conocimiento - Prácticas de trabajo - Compartir experiencias - Cultura organizacional

El Modelo de Nonaka y Takeuchi indica la forma como el conocimiento se adquiere y se transforma en la organización. Aunque el modelo propuesto no se diseña para evaluar este aspecto de la GC, se considera que son de mucha ayuda todos los argumentos indicados por estos autores, para conocer la forma como se transforma el conocimiento en una organización por distintos procesos como las prácticas de trabajo, el compartir conocimiento y la cultura organizacional.

Autor	Enfoque	Elementos
KPMG	 Transformación del Conocimiento	{ <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de líderes - Mecanismos de aprendizaje en todos los niveles - Infraestructura de la empresa

De este modelo se toman los elementos indicados en la gráfica, los cuales se ven reflejados en el modelo propuesto de la siguiente manera. El compromiso de los líderes y la infraestructura de la empresa están incluidos en la entidad Organización, la cual soporta al equipo de GC y da los recursos necesarios para la puesta en marcha

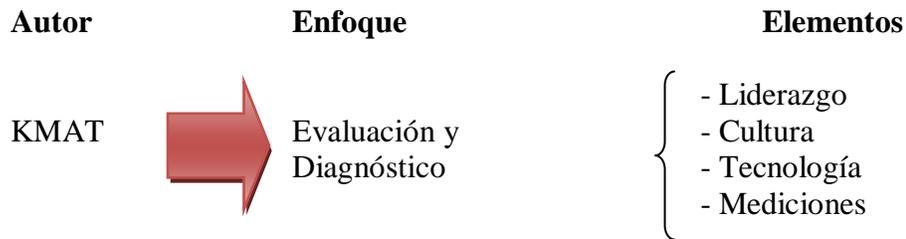
de los proyectos. Los mecanismos de aprendizaje también están representados en el modelo propuesto, elementos indispensables tanto para el equipo de GC como para los empleados, quienes requieren aprender continuamente.

Autor	Enfoque	Elementos
O'Dell y Greyson Jr.	 Mejores Prácticas e Implantación de GC	{ <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologías de Información - Cultura - Tecnología - Infraestructura organizacional

De este modelo se incluyen los cuatro elementos que son considerados como habilitadores principales, pues son los requisitos para la implantación de la GC en una organización, premisa sobre la cual se basó el diseño del modelo propuesto. Estos cuatro elementos son comunes en varios diseños vistos en esta sección.

Autor	Enfoque	Elementos
Arthur Andersen	 Gestión del Conocimiento	{ <ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Cultura - Tecnología - Sistemas especializados de GC - Comunidades de práctica - Mejores prácticas

El autor del modelo considera que la organización tiene la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que el trabajo individual sea efectivo, argumento que se considera relevante por lo cual fueron incluidos en el modelo propuesto los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas especializados que permitan el flujo del conocimiento en la organización. Por otra parte, las comunidades de práctica y las mejores prácticas son considerados habilitadores para que los conocimientos fluyan desde las personas hacia la organización y de vuelta a las personas, elementos que igualmente fueron tenidos en cuenta en el modelo propuesto.



Este modelo está basado en el de Arthur Andersen, incorporando la medición como habilitador adicional para favorecer el proceso de administrar el conocimiento organizacional. Todos los elementos expuestos por el autor fueron incluidos en el modelo propuesto y coinciden con elementos incluidos en varios modelos revisados.

4.2.1.2 Diseño del Modelo propio.

Teniendo en cuenta los modelos antes analizados, se procedió al diseño del modelo propio. En el modelo propuesto, el cual se muestra en la Figura 11, las entidades incluidas son el equipo de GC, la organización, la estrategia de GC y los empleados. Como habilitador principal en todo el proceso se incluyó la tecnología. De igual manera, se observan procesos y elementos que fluctúan entre entidades.

El modelo está ordenado de acuerdo a la secuencia lógica que se considera debe abordarse un proceso de GC en una empresa.

Así, para iniciar cualquier proyecto de GC se debe contar con un equipo que lidere las actividades que se van a ejecutar, grupo que debe contar con un CKO o Director de Conocimiento, trabajadores del conocimiento, expertos (internos o externos que puedan capacitar al resto de empleados de la compañía, políticas de trabajo, presupuesto, entre otras herramientas.

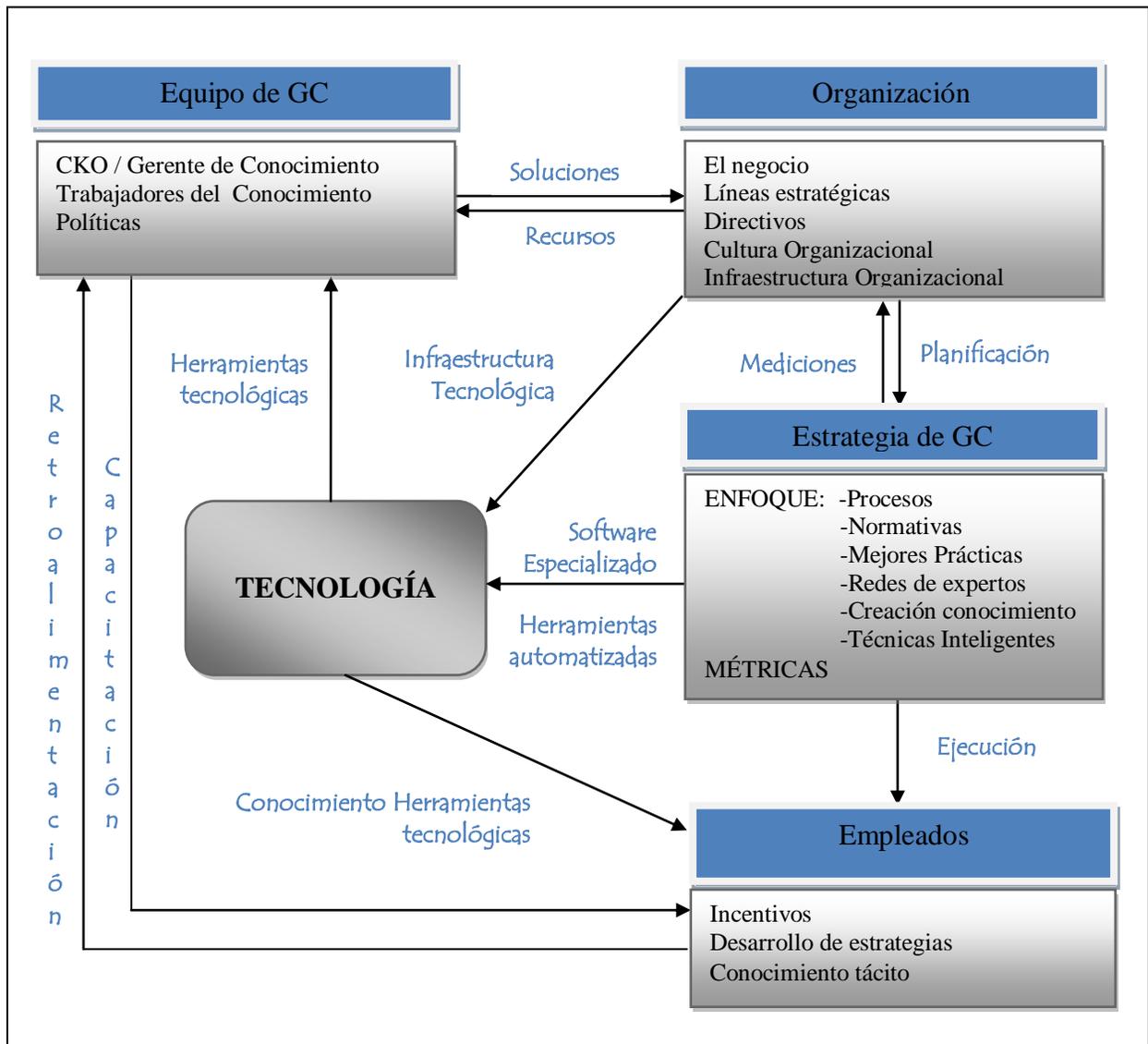


Figura N° 11. Modelo para analizar la Gestión del Conocimiento en una organización

Luego, el equipo de GC debe tener comunicación fluida con la Organización para conocerla y así proponer soluciones a los problemas o falencias que ésta presente. Dentro de este proceso se deben abordar temas como el negocio, su cultura organizacional, las líneas estratégicas de la empresa, la estructura directiva y la infraestructura organizacional, como aspectos principales. La organización por su

parte estará encargada de entregarle al equipo de GC los recursos que necesite y hacer seguimiento y control a los proyectos.

Una vez que las dos entidades anteriores hayan coordinado sus objetivos, se puede diseñar una estrategia de GC que se alinee con la estrategia de la empresa, a fin de impactar el área prioritaria para la organización y el negocio, definiendo así el enfoque que se va a dar a los proyectos de GC que se planifiquen. Es fundamental dentro de la estrategia, definir las herramientas de medición que se van a implementar, de tal forma que se puedan evaluar diferentes variables, para identificar los cambios y resultados que genere la implementación de nuevos procesos en esta área.

Como cuarta entidad se tienen los Empleados, quienes van a ejecutar la estrategia diseñada por el equipo de GC y la Organización. Ellos requieren de varios insumos para el mejor desarrollo de sus actividades en los procesos de GC como son capacitación, incentivos y conocimiento en herramientas tecnológicas. También se considera importante que los empleados tengan información sobre la GC, sus fundamentos, objetivos, alcances, beneficios y sobre todo el papel relevante que ellos van a desarrollar dentro de los proyectos de esta naturaleza.

Los empleados pueden entregar al equipo de GC retroalimentación sobre todas las experiencias recabadas en los procesos de GC y el equipo se encargará de darles capacitación en las nuevas actividades que tengan que desarrollar.

Como habilitador principal en el modelo de análisis de GC se consideró la tecnología, herramienta esencial en la captación, organización, disseminación y utilización de la información y el conocimiento. La organización por su parte facilita la infraestructura tecnológica que se requiere para los distintos procesos que se van a llevar a cabo en el intercambio de conocimiento así como en la capacitación. El

equipo de GC y los empleados podrán utilizar las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus tareas. Finalmente, la estrategia de GC entregará a la tecnología el software especializado que se diseñe o se adquiera para la administración del conocimiento en la empresa y esta a su vez por medio de herramientas automatizadas facilitará el flujo de conocimiento.

4.2.2. Diseño Instrumento.

De acuerdo a lo planteado en la metodología, el instrumento diseñado para recabar la información en las empresas pertenecientes a la muestra fue la encuesta tipo cuestionario. Ésta se planteó con base en los elementos incluidos en el modelo propuesto y teniendo en cuenta los interrogantes que se quieren responder al finalizar la presente investigación.

Las preguntas se elaboraron con un lenguaje sencillo, de forma directa, dando opciones de respuesta de una alternativa y de varias alternativas. También se consideró la opción “otros” en algunas preguntas, por si el encuestado deseaba adicionar respuestas no listadas en las alternativas.

La encuesta tipo cuestionario contiene 17 preguntas, con las siguientes características.

Seis preguntas cerradas con opción de una respuesta vertical. Las seis preguntas tienen la opción SI o NO y en caso de tener un SI como respuesta, se despliega una pregunta adicional con varias opciones de respuestas verticales. Las preguntas de este tipo son las N° 4, 5, 8, 9, 10, 15.

Cinco preguntas cerradas con varias opciones verticales donde se debe seleccionar solo una. Las preguntas de este tipo son las N°. 1, 7, 11, 12, 17.

Seis preguntas cerradas con varias opciones verticales donde el encuestado podía elegir más de una respuesta, además de tener la opción “otros”, para que el encuestado tenga la oportunidad de anotar cualquier otra respuesta que considere oportuna. Las preguntas de este tipo son las N°. 2, 3, 6, 13, 14, 16.

La encuesta tipo cuestionario diseñada en la plataforma encuestafacil.com se anexa en el **Apéndice A**.

4.2.3. Validación Instrumento.

La primera versión del instrumento se elaboró desde la estructuración del proyecto. Éste fue entregado a profesionales relacionadas con el área de Sistemas de Información para hacer una primera revisión, ellas fueron la tutora Dra. Lourdes Ortiz, y la Ingeniera Glenny Colmenares, de quienes se recibieron varias observaciones, tanto de forma como de contenido, las cuales fueron tomadas en cuenta modificando el mismo.

Una vez que se tuvo la versión mejorada del instrumento, se entregó a tres expertos en el área de Sistemas de Información y específicamente en Gestión del Conocimiento, para que hicieran su validación, con el objetivo de garantizar la calidad del levantamiento de información, así como la pertinencia, redacción y adecuación de las preguntas.

Los expertos que revisaron el instrumento fueron:

- *Licenciada María Esther Remedios.* Licenciada en Computación de la Universidad Central de Venezuela, postgrado en Sistemas de Información de la Universidad Católica Andrés Bello. Directora del Postgrado de Sistemas de Información de la Universidad Católica Andrés Bello y profesora de varias

cátedras de los postgrados de Sistemas de Información y Gerencia de proyectos de la misma universidad.

- *Doctora Lourdes Maritza Ortiz Sosa.* Doctora en Sistemas de Información de la Universidad Complutense de Madrid, Magister y Especialista en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, Especialista en Asesoramiento y Desarrollo Humano de la Universidad Simón Bolívar e Ingeniero en Computación de la misma universidad. Coordinadora de la Maestría en Gerencia de Sistemas de la Universidad Metropolitana, profesora titular de Pregrado y profesora de Postgrado en Sistemas de Información de la Universidad Católica Andrés Bello. Tiene experiencia en diversas áreas del ejercicio de la ingeniería, gestión, docencia e investigación. Consultora y asesora independiente.
- *Licenciado Pedro Romero.* Licenciado en Ciencias de la Computación de la Universidad Central de Venezuela, Especialista en Tecnología, Aprendizaje y Conocimiento de la Universidad Metropolitana de Venezuela. Profesor de Postgrado en Gerencia de Tecnología y Gestión del Conocimiento de la Universidad Metropolitana y Gerente Corporativo de Tecnología de Información y Procesos de la Cadena Capriles.

Las observaciones y recomendaciones recibidas de los tres expertos para la validación del instrumento se anexan en el **Apéndice B**.

Las mismas se analizaron, y en su mayoría fueron tenidas en cuenta, construyendo así la versión definitiva del cuestionario, que se utilizó para recabar la información en la presente investigación, referenciado en el Apéndice A.

4.3. Aplicación del modelo de análisis.

La aplicación del modelo se hizo por medio de la encuesta tipo cuestionario, la cual contiene los elementos incluidos en el modelo y sobre los que giran todas las acciones conducentes a diagnosticar las empresas de la muestra.

4.3.1. Reconocimiento de la muestra.

Como se indica en los objetivos de la investigación, la población fueron las grandes empresas privadas comercializadoras de productos alimenticios, ubicadas en el Distrito Capital. En este conglomerado se incluyeron empresas productoras y comercializadoras de alimentos, supermercados de grandes superficies, multinacionales y franquicias. Se encontraron organizaciones de origen venezolano, cuyos dueños o fundadores son nacionales y su actividad económica se inició dentro del territorio venezolano. También se incluyeron empresas multinacionales con representación en Venezuela, teniendo en cuenta que son parte activa de la economía del país.

A través del desarrollo de la investigación, se constató que el tema de Gestión del Conocimiento es un concepto que muchas empresas desconocen, y por consiguiente no identifican procesos en sus organizaciones que respondan a este concepto.

Para constituir la muestra final, se tuvieron en cuenta empresas adicionales a las propuestas en el proyecto, ya que fueron muchas las organizaciones contactadas pero pocas las que respondieron. Además de contactar a los miembros y asociaciones adscritas a CAVIDEA, se abordó a Pro-Franquicias, a la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios (ANSA) y empresas del sector que no pertenecen a ninguna de las asociaciones antes mencionadas, pero que cumplen las características de la población.

Como resultado se contactaron 63 empresas, y se detectó algún proceso de Gestión del Conocimiento en 12 de ellas, número que constituyó la muestra final, cuyos resultados se verán en detalle en el capítulo de resultados.

4.3.2. Contacto a empresas.

En este proceso se siguieron los pasos que se indican en la Tabla 6, los cuales se presentan en orden cronológico.

Tabla 6. Fases de contacto con las empresas

PRIMERA ETAPA.
✓ Diseño de correo electrónico de presentación de la investigación, donde se relacionó el nombre de la investigadora, postgrado y universidad a la cual pertenece, objetivo central del estudio, su alcance, y la solicitud de información acerca de la existencia o no de procesos de Gestión del Conocimiento en la organización.
✓ Envío de correo electrónico y realización de llamadas telefónicas a las empresas donde se tenía un contacto identificado.
✓ Primera fase de envío de correos electrónicos a cada empresa del listado general de CAVIDEA, directamente a los gerentes o presidentes, pues se disponía de la información respectiva.
✓ Segunda fase de envío de correos electrónicos al segundo contacto de las empresas donde “rebotaron” los mensajes enviados en la primera fase o que no respondieron.
✓ Tercera fase de envío de correos electrónicos al tercer contacto de las empresas donde “rebotaron” por segunda vez los mensajes enviados o persistía la no respuesta.
✓ Envío de correos electrónicos y realización de llamadas telefónicas a las empresas que solicitaron información adicional sobre el objeto de la

investigación, explicación sobre el concepto de Gestión del Conocimiento o contacto directo para aclaraciones sobre el estudio.

SEGUNDA ETAPA

✓ Después de tres meses de proceso de contacto, envío y recepción de encuestas y realización de entrevistas, se hizo un balance de las respuestas recibidas y se optó por tomar otras acciones conducentes a obtener una mayor cantidad de respuestas de las empresas en las cuales se tenía mayor interés, por ser las más grandes y representativas del sector, así como nuevas empresas que no se habían abordado.

✓ Investigación en las páginas web de las empresas donde no se logró comunicación por medio de correo electrónico. Se enviaron solicitudes de información directamente por el módulo de “Contacto” desde los web site de las empresas que lo tuvieran.

✓ Contacto telefónico con las empresas donde no fue posible la comunicación vía correo electrónico o mensaje por su página web. Se indagó acerca del departamento de Recursos Humanos o Gestión Humana, donde generalmente se dispone de información sobre procesos de Gestión del Conocimiento, si éstos se llevan a cabo.

✓ Contacto a empresas de Pro-Franquicias, Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios (ANSA) y empresas referidas por compañeros de estudio, profesores y personas conocidas.

Por exigencia de algunas empresas se tuvieron que realizar las siguientes acciones:

- Dos empresas solicitaron el envío de la documentación que acreditara a la investigadora como tal. Se envió copia de carnet de la UCAB, constancia de aprobación del proyecto de grado y constancia de estudio.

- Una empresa indicó, como única forma de tramitar la solicitud de información, el envío por correo certificado de una carta de presentación y exposición de la investigación, toda la documentación de acreditación de la investigadora y el cuestionario.

En el proceso de contacto, seguimiento y cierre de esta etapa, se enviaron poco más de 500 correos electrónicos, se hicieron aproximadamente 60 llamadas telefónicas y se concretaron 8 entrevistas.

4.3.3. Envío de encuestas y realización de entrevistas.

Teniendo como premisa la seriedad del estudio, se definió que la encuesta sería enviada de manera individual y personalizada únicamente a los contactos que hubieran confirmado la aceptación de la misma y su disposición para dar la información requerida. Además se apunta que la encuesta se diseñó para que fuera respondida por las empresas que manejan algún tipo de proceso de GC. Por lo anterior, si la organización no confirmaba previamente la existencia de este tipo de procesos la encuesta no se enviaba.

Las encuestas se enviaron por medio de la plataforma encuestafacil.com. En este software se diseñó la encuesta, la cual contiene 17 preguntas, con 7 interrogantes condicionales. Si se contestaban positivamente algunos ítems se desplegaban preguntas adicionales y en el caso de la N° 4 se repetía un interrogante en los numerales 7, 11 y 12.

Una vez se tuvo confirmación de la persona encargada de responder la encuesta, ésta se envió a través de la plataforma, al correo electrónico indicado por el contacto de la empresa, con un texto de presentación donde se informaba sobre el estudio que se estaba desarrollando y se daba acceso a un link, el cual llevaba a

responder la encuesta en línea. En el **Apéndice C**, se observa un ejemplo del correo electrónico enviado donde se daba acceso a la encuesta.

Si el encuestado abría la encuesta y no tenía tiempo de contestarla o quería hacerlo en otro momento, tenía la opción de clicar “abandonar” o “continuaré más tarde”. Por medio de la plataforma se podía dar seguimiento al estado de los cuestionarios enviados, los que podían ser:

- No enviado
- Enviado
- Sin respuesta
- Abandonado
- Contestando
- Cuestionario finalizado

Una vez que el cuestionario estaba finalizado, llegaba automáticamente un correo electrónico avisando sobre el evento y de inmediato se podía ver el cuestionario respondido, imprimirlo, ver el consolidado de respuestas por ítem, además de otras opciones.

Así mismo, se hicieron pruebas de envío y recepción de encuestas, a correos propios, con el objetivo de adquirir destreza y evitar errores al enviar los correos electrónicos a las empresas. Se anota, que por políticas de encuestafacil.com, el software no permite enviar dos veces el cuestionario a la misma dirección de correo electrónico.

De igual manera, se hicieron varias entrevistas a las personas responsables del área de Gestión del Conocimiento o gerencia encargada, las cuales contestaron todos los interrogantes del cuestionario, además de exponer los argumentos que sustentaban

sus respuestas. En la mayoría de casos las entrevistas se hicieron por solicitud de los gerentes encargados, y en dos casos, por iniciativa propia.

Se considera que las entrevistas realizadas fueron una experiencia muy enriquecedora porque se trató de una conversación con interacción de las dos partes, investigadora y entrevistado, donde por medio de una charla amena se abordaron los tópicos incluidos en el cuestionario. La entrevista comenzó en todos los casos con la presentación, el objetivo del estudio y el alcance que tenía el mismo. Seguidamente el Gerente hacía una presentación sobre la empresa, su historia y una explicación completa y detallada sobre los procesos, procedimientos, programas, proyectos, ventajas, logros, retos, dificultades, entre otros muchos aspectos respecto a la GC.

Al final de la entrevista se revisaba el cuestionario para completar las preguntas que no se hubieran tocado, así como responder los interrogantes donde se pedía la apreciación del entrevistado sobre algunos temas específicos.

Una vez concluida la entrevista, se creaba un correo electrónico para enviar la encuesta vía web y con la información recabada, se llenaba e incluía en la plataforma encuestafacil.com.

4.3.4. Evaluación resultados obtenidos en la investigación.

Los datos se almacenaron automáticamente en la plataforma encuestafacil.com desde donde se exportaron a Microsoft Excel, software con el cual se hizo la tabulación de la información y se elaboraron las gráficas de barras y circulares para tener una percepción visual sobre los resultados, los que se observan en el capítulo V. Las preguntas del cuestionario fueron organizadas por bloques de acuerdo a las entidades que se incluyeron en el modelo.

Capítulo V

Análisis e Interpretación de Resultados

En este capítulo se presentan uno a uno los resultados obtenidos en la presente investigación, así como el análisis e interpretación de los mismos, los cuales apuntan a dar respuesta a los interrogantes con los que se inició este estudio. El orden en que se presentan los resultados es el mismo en que se desarrollo la investigación.

5.1 Aspectos teóricos fundamentales en Gestión del Conocimiento.

Los resultados de esta revisión bibliográfica fueron la conceptualización de los aspectos teóricos fundamentales en GC, vinculados con el nivel empresarial, los cuales condujeron a la elaboración del marco teórico que enmarca el capítulo II, así como la determinación de los elementos incluidos en el modelo, los cuales se muestran con detalle en el siguiente punto.

5.2. Modelo de Análisis de Gestión del Conocimiento

Como resultado de la revisión de distintos modelos de GC y la conjugación con las preguntas de investigación que se formularon al iniciar el presente estudio, se diseñó el Modelo representado en la figura N° 11 del Capítulo IV, donde se incluyen los elementos que se consideran esenciales tener en cuenta, en el momento de analizar una empresa en cuanto a GC.

En el modelo están incluidas cuatro entidades y un habilitador así como una serie de conectores entre ellos. A continuación se expresan los argumentos por los cuales se decidió la inclusión de cada uno los elementos señalados en el modelo.

5.2.1. Equipo de Gestión de Conocimiento.

Para el inicio de cualquier proyecto de GC en una empresa, se debe contar con un equipo, donde estén las personas que lo van a liderar y quienes se van a encargar de gestionarlo para conseguir los objetivos que se propongan. En este equipo debe haber un CKO o Gerente de Conocimiento, quien debe dirigir sus esfuerzos a lograr las condiciones adecuadas, el ambiente propicio, conseguir los medios e impulsar todas las acciones para que el conocimiento fluya. Tendrá como tarea la dirección del grupo de trabajo, estableciendo la coordinación de las labores necesarias, (Medellín, 2008).

Por otra parte, se requiere de trabajadores del conocimiento instruidos, quienes, como afirma el mismo autor, son “poseedores de conocimientos valiosos, con capacidad de aprendizaje y movilización de sus saberes, y que actualmente forman ya una buena parte de muchas organizaciones, trabajadores que tienen habilidades en el manejo de la nuevas tecnologías, y valiosos, por tanto, para la innovación empresarial” (p.78). La existencia de políticas que faciliten la creación, distribución y uso del conocimiento, son un requisito para su administración, tal como sostiene Medellín (2008), con el objetivo de generar un contexto adecuado que va a depender de la visión y seriedad con que se aborde el tema del conocimiento en la organización. El mismo autor sostiene que contar con personal capacitado y preparado es un requisito para la administración del conocimiento en una organización, con el objetivo de realizar las diferentes actividades que demandan los procesos que van desde la creación hasta la generación de un contexto adecuado para la GC.

5.2.2. La Organización.

La Organización como entidad social estructurada donde se desarrollan actividades con el propósito de lograr objetivos y metas definidas, cuenta con elementos que necesariamente se deben considerar en el momento de iniciar algún proyecto de GC. Tal como indica Davenport y Prusak, citados por Medellín (2008), a pesar que el conocimiento radica en los individuos, “es la organización la que permite su administración y transformación en activos y capacidades, y es la que permite su incorporación productiva y económica”, (pág. 58).

En primera instancia, se debe conocer en qué consiste el negocio y cuáles son las competencias centrales de la empresa basadas en el conocimiento, es decir las dos o tres cosas que mejor hace la empresa y que la identifican en su entorno, las cuales son los activos clave de la organización, (Laudon, 2008). De igual manera, es necesario estar al tanto de las líneas estratégicas del negocio sobre las que se debe alinear la estrategia del conocimiento, lo que indica que hay que evaluar la cadena de valor en la cual está insertada y hacer los cambios necesarios para que las dos apunten hacia el mismo objetivo, (Medellín, 2008).

Es de mucha importancia que el equipo de GC se relacione con el personal directivo de la organización, para que trabajen mancomunadamente y se dé un nivel alto a los proyectos que se inicien. Medellín (2008) afirma que el respaldo del personal directivo en una organización es fundamental. Hay algunos roles que los directivos deben cumplir con el objetivo de facilitar la gestión del conocimiento. Estos roles no son de cumplimiento opcional, pues ellos actúan como ejemplo ante los empleados de la organización y si ellos no cumplen sus actividades los demás tampoco lo van a hacer.

Así mismo, hay que promover de forma activa el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca la creación, transmisión y valoración de la GC, de tal manera que vaya adquiriendo un tinte natural dentro de la empresa. Se deben considerar los distintos componentes de la cultura organizacional, de acuerdo a los niveles que distingue Shein (citado por Vera-Cruz, 2007) quien los clasifica en tres grupos:

- Artefactos visibles, entendidos como el ambiente físico y social construido por la organización, las estructuras y procesos visibles de ella, en los cuales están la arquitectura, tecnología, disposición de oficinas, modelos visibles o audibles de la conducta y documentos impresos que las organizaciones ponen a disposición del público.
- Valores, que expresan lo que "debe" ser y se manifiestan a través de las estrategias, las metas, la filosofía y las justificaciones expresadas.
- Premisas fundamentales básicas, que son aquellas que están integradas por las convicciones, creencias, pensamientos y modos de sentir que están dados por sentado.

Se estima fundamental conocer la infraestructura organizacional de una empresa, la cual puede estar representada por un organigrama y divisiones, departamentos o áreas. Esta información es esencial para conocer el foco que se debe dar a los proyectos que se diseñen, si es que se quiere impactar inicialmente un área específica.

5.2.3. Estrategia de Gestión del Conocimiento.

Otro de los aspectos importantes para analizar en una empresa en cuanto a GC, luego de haber pasado por el equipo y la organización es la estrategia que se diseñe para los proyectos de esta naturaleza. Se anota que el tipo de sistema de

administración del conocimiento con el que se identifica la presente investigación es el de nivel empresarial, de acuerdo a la categorización que hizo Laudon (2008), el cual corresponde al ámbito en que se realiza el estudio, ya que se trata del sector empresarial comercializador de productos alimenticios.

5.2.3.1 Enfoque.

Para diseñar la estrategia que se va a seguir en el desarrollo de los proyectos de Gestión del Conocimiento que se inicien en la organización, se considera relevante definir el enfoque que se va a dar éstos, el cual tiene directa relación con la estrategia de la empresa, pues según Medellín (2008), “la probabilidad de éxito se incrementará si se cuenta con una estrategia definida sobre qué hay que hacer y cómo hacerlo, si se definen y difunden políticas claras y si se establecen objetivos que hagan operativos los propósitos de la empresa (pág. 74).

En el instrumento diseñado para la recolección de información, se indaga sobre los procesos en cuanto a GC que se desarrollan en la empresa, con lo cual se pretende identificar el alcance que tienen los proyectos, si se dirigen hacia los procesos de la empresa, a las mejores prácticas, la existencia de redes de expertos, la digitalización de normas y procedimientos e inclusive si tiene un enfoque más profundo al considerar algún tipo de técnica inteligente para la creación de conocimiento.

5.2.3.2 Métricas.

Se necesitan mediciones tanto cualitativas como cuantitativas para evaluar las iniciativas de los empleados y los resultados de los proyectos de GC que se hayan puesto en marcha. La medición como facilitadora en el proceso de administración del conocimiento organizacional, es incluida en el modelo de la presente investigación,

tomando como base la inclusión del mismo en el modelo KMAT, como indica Carrión, Maroto y Ramírez (2011).

5.2.4 Los Empleados.

Por ser los empleados quienes van a desarrollar las actividades trazadas en la estrategia, por el equipo de GC, se considera importante incluir esta entidad en el modelo para analizar este tipo de proyectos. De acuerdo a lo expuesto en el Modelo KPMG (como señala Carrión y Ramírez, 2011), existen tres factores condicionantes del aprendizaje de los empleados como son:

1. El compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje continuo, consciente y a todos los niveles.
2. Direccionamiento para la implantación de mecanismos y comportamientos de aprendizaje en todos los niveles, lo cual se logra en la medida en que las personas y grupos que conforman la organización sean capaces de aprender y quieran hacerlo.
3. Desarrollo de infraestructuras que condicionen el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran para favorecer el aprendizaje y cambio permanente.

Por otra parte, los incentivos que se den a los empleados, sirven para promover y premiar el hecho de compartir conocimiento, haciendo énfasis en que se debe analizar con cuidado la implementación de los mismos, pues las pautas culturales y el marco de actuación existente en una empresa, determinan su éxito o fracaso, (Medellín, 2008). Estos incentivos se pueden presentar de distintas maneras, dentro de las cuales se cuentan, los económicos, reconocimientos, ascensos, entre otros.

5.2.5 Tecnología

Como habilitador principal dentro del modelo, se considera la tecnología, herramienta fundamental para el intercambio de información y conocimiento, así como para el proceso de capacitación. A continuación se describen los elementos que pertenecen a esta entidad.

5.2.5.1 Herramientas automatizadas.

Las herramientas automatizadas permiten la búsqueda, almacenamiento, organización y distribución de conocimiento tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Los buscadores de información, bases de datos, minería de datos, entre otras, son elementos que con mucha frecuencia se utilizan en las organizaciones tanto para el trabajo diario como para el concerniente a la GC.

5.2.5.2 Software especializado.

Se indaga sobre esta herramienta, primero, para conocer si se dispone de programas especializados para la administración del conocimiento en la empresa, y segundo para saber la estrategia que se utiliza en GC y el enfoque que el equipo encargado del área ha dado a los proyectos de esta naturaleza.

5.2.5.3 Infraestructura tecnológica.

Es importante conocer dentro de la organización cuál es la infraestructura tecnológica con la que se cuenta, misma que se puede utilizar en los diferentes procesos de GC como captura, organización y diseminación del conocimiento. De acuerdo a lo planteado por Quintas y otros, (tal como cita Zorrilla, 2002), para realizar las actividades de GC en una empresa, se debe tener a disposición una buena infraestructura tecnológica que permita desarrollar distintas tareas como mapas de

conceptos, bases de datos, inteligencia artificial, minería de datos, soporte a la toma de decisiones, dependiendo del enfoque que se trace en la estrategia.

5.2.5.4 Herramientas Tecnológicas

Son esenciales tanto para el equipo de GC como para los empleados de la organización, quienes van a ejecutar los proyectos que se elaboren. El conocimiento de las herramientas tecnológicas es fundamental para maximizar la eficiencia en la comunicación y flujo de conocimiento, ya sea en la captación de conocimiento, organización o diseminación, así como en las tareas propias de capacitación y aprendizaje. La tecnología es incluida como facilitador para gerenciar el proceso de administración del conocimiento organizacional en el modelo propuesto por KMAT, junto con el liderazgo, la cultura y la medición, (Carrión, Maroto y Ramírez, 2011).

De otra parte, se desarrolló como herramienta para la recolección de información de la presente investigación y con base en el modelo antes expuesto, la encuesta tipo cuestionario, la cual se presenta en el **Apéndice A**.

5.3. Aplicación del Modelo.

En este punto se analizarán una a una las respuestas recibidas a los interrogantes incluidos en el cuestionario, con el cual se recabó la información para la presente investigación, agrupados de acuerdo a las entidades descritas en el modelo de análisis detallado en el punto anterior.

Para dar una visión del alcance que tuvo esta investigación, a continuación se presenta la Tabla 7, donde se observa el tamaño de la población, las empresas que respondieron al llamado de la investigadora, y la muestra final con la que se recabó la información que se muestra en detalle en las siguientes gráficas.

Tabla 7. Empresas contactadas e incluidas en la población y muestra

Empresas contactadas (población)	63	
Empresas que respondieron	28	44.4%
Empresas que no respondieron	35	55.6%

De las 28 empresas que respondieron, los datos obtenidos fueron:

Cuestionarios respondidos Empresas que SI tienen GC (Muestra)	12	42.8%
Empresas que NO tienen GC	6	21.4%
Empresas que no definieron	10	35.8%

Teniendo en cuenta que las opciones de respuestas no son iguales para todas las preguntas, no se puede hacer una generalización de los resultados, pero se tratará de presentar un análisis coherente en cada sección.

5.3.1. Equipo de Gestión del Conocimiento

En este primer bloque se incluyen las preguntas que tienen relación directa con las personas que van a tener la responsabilidad de coordinar los proyectos de GC que se inicien en la organización.

Pregunta N° 8. ¿La empresa asigna un presupuesto específico para el proceso de GC?

Tabla 8. Asignación de presupuesto para la GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
SI	8	67%
NO	4	33%
	12	



Figura 12. Asignación de presupuesto para la GC

Con esta pregunta podemos medir la importancia que da la empresa al tema de GC, dado que la asignación de presupuesto específico, el cual puede ser utilizado en diferentes rubros como recurso humano, tecnologías de información, contratación de asesores y especialistas, diseño de infraestructura y aplicaciones tecnológicas, entre otros, es considerado de vital importancia para el logro de los objetivos que en este campo se diseñen. Esta afirmación concuerda con lo argumentado por el profesor Thomas H. Davenport, en su escrito “Principios de Gerencia del Conocimiento”, (Zorrilla, 2002)

Como se observa en la Tabla 8, el 67% de las empresas encuestadas tienen asignado presupuesto para la GC lo que equivale a 8 empresas y solo 4 no cuentan con este recurso. Se deduce que en tres de las empresas que no tienen asignado presupuesto, este factor obedece a que son incipientes en la GC, pues tienen menos de tres años en este tipo de procesos. La cuarta, aunque lleva poco menos de 10 años desarrollando proyectos en esta área, argumenta que uno de los inconvenientes que ha tenido es la “desestructuración del equipo multifuncional que atendía el tema de GC con un foco especial”, por lo que se concluye que es la causa del no otorgamiento de

presupuesto para esta área. En la Figura 12, se aprecia de manera clara la tendencia de las respuestas en este interrogante.

Pregunta N° 9. ¿La empresa cuenta con recurso humano designado específicamente para la GC?

Tabla 9. Designación de Recurso Humano específico para la GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
SI	7	58%
NO	5	42%
	12	

Las respuestas indican que el 58% de las empresas tienen personal dedicado exclusivamente a la GC, mientras el 42% no lo tienen, como se observa en la Tabla 9, cifras que no revelan una tendencia dominante en esta variable. Se apunta que las respuestas no tienen relación con el número de años que las empresas llevan desarrollando procesos de GC.

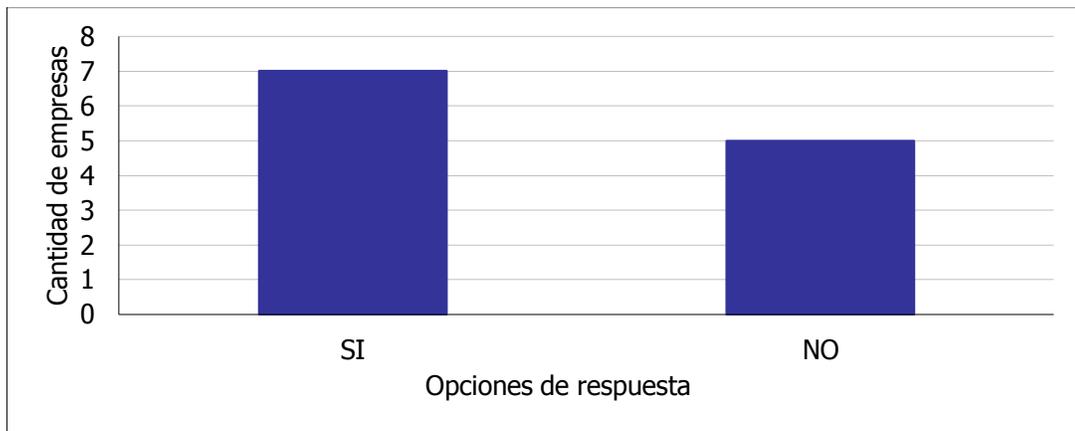


Figura 13. Designación de Recurso Humano específico para la GC

La no existencia de recurso humano dedicado específicamente a la GC, se puede relacionar con varias respuestas obtenidas en la pregunta No. 16 donde se

interroga acerca de los principales inconvenientes que las empresas han tenido en los procesos de GC, a lo que respondieron la falta de tiempo y la complejidad de la operación diaria, lo cual les deja poco espacio para dedicarlo a la GC, pues al no tener personal específico en las actividades propias de esta área, no tendrán dirección y control focalizados y cualquier tarea podría ser más importante que lo relacionado con GC. En la Figura 13, se reflejan las respuestas obtenidas.

Pregunta N° 9.1. ¿Qué tipo de capacitación recibe el recurso humano designado para la GC?

Tabla 10. Tipo de Capacitación que recibe el Recurso Humano

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
De manera autodidacta	4	27%
A través de conferencias	2	13%
A través de asesores y expertos	4	27%
Curso y talleres	5	33%
A través de estudios especializados	0	0%
No recibe capacitación	0	0%
Otros, (Por favor especifique)	0	0%
	15	

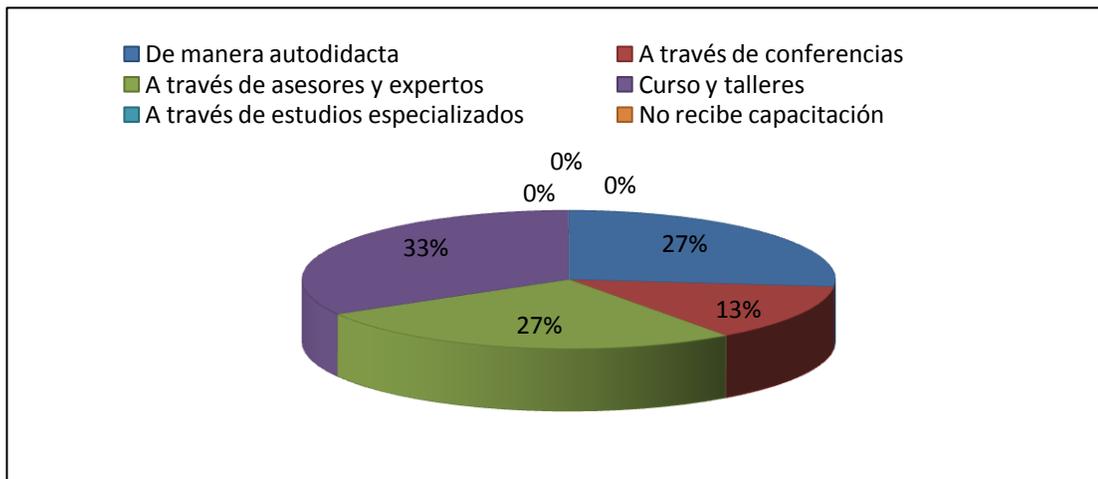


Figura 14. Tipo de Capacitación que recibe el Recurso Humano

Los resultados demuestran que el 73% del recurso humano designado específicamente para la GC, recibe capacitación de forma directa por medio de "Cursos y talleres", "A través de asesores y expertos" y por medio de "Conferencias", como se observa en la Tabla 10. Este conocimiento que reciben se denomina tácito, ya que es transmitido por medio de exposiciones orales de experiencias, que luego se van a plasmar en documentos y manuales. Se deduce que la elección de este tipo de métodos para capacitar al recurso humano se debe a la obtención de mejores resultados en el ejercicio de aprendizaje, ya que el contacto visual, personal y auditivo hace que las experiencias transiten de una manera más fluida.

De igual manera se observa que el 27% de las respuestas apuntan a que la capacitación se hace "De manera autodidacta"; esto lo indican empresas que llevan más de 5 años con procesos de GC y tienen un equipo humano dedicado de manera exclusiva a esta área. Por lo anterior, se puede deducir que después de tener una plataforma bien estructurada y lineamientos definidos, se da responsabilidad a los integrantes del equipo para incrementar y consolidar sus conocimientos. Se descarta que las empresas que seleccionaron esta opción, lo hagan por falta de recursos, pues las mismas confirmaron que tienen presupuesto designado específicamente para la GC. Los porcentajes de cada respuesta se ven claramente reflejados en la Figura 14.

Las respuestas positivas a las preguntas N° 8 sobre asignación de presupuesto y N° 9 sobre la designación de un equipo específico para la GC, indican que en la mayoría de las empresas comercializadoras de productos alimenticios toman muy en serio el tema de GC, pues los recursos invertidos en estas dos áreas se van a dejar de utilizar en otros rubros, para apostar por el conocimiento y la innovación y con ello mejorar su productividad.

5.3.2. La Organización

A este bloque pertenecen los interrogantes que dependen directamente de la empresa como entidad y cuyos resultados son indicadores de los logros que se están obteniendo con la incorporación de la GC.

La primera pregunta, respecto al tiempo que tienen las organizaciones trabajando con proyectos de GC, quiere dar una visión general de la relación entre esta variable y aspectos medidos más adelante como capacitación, procesos desarrollados, incentivos a empleados, entre otras. Las respuestas obtenidas a los demás interrogantes incluidos en esta sección que corresponden a variables como mejoramiento de resultados, nivel de aceptación, influencia en la cultura organizacional, e impacto de la GC, indican, en términos generales, que son positivos, apuntando que se trata de opiniones entregadas por los entrevistados y encuestados, pues el 75% de las empresas carecen de mecanismos de medición.

Pregunta N°. 1. ¿Hace cuánto tiempo la empresa está desarrollando procesos de GC?

Tabla 11. Tiempo que tiene la empresa desarrollando procesos de GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Menos de 1 año	3	25%
Entre 1 y 3 años	2	17%
Más de 3 y menos de 5 años	1	8%
Entre 5 y 10 años	4	33%
Más de 10 años	2	17%
	12	

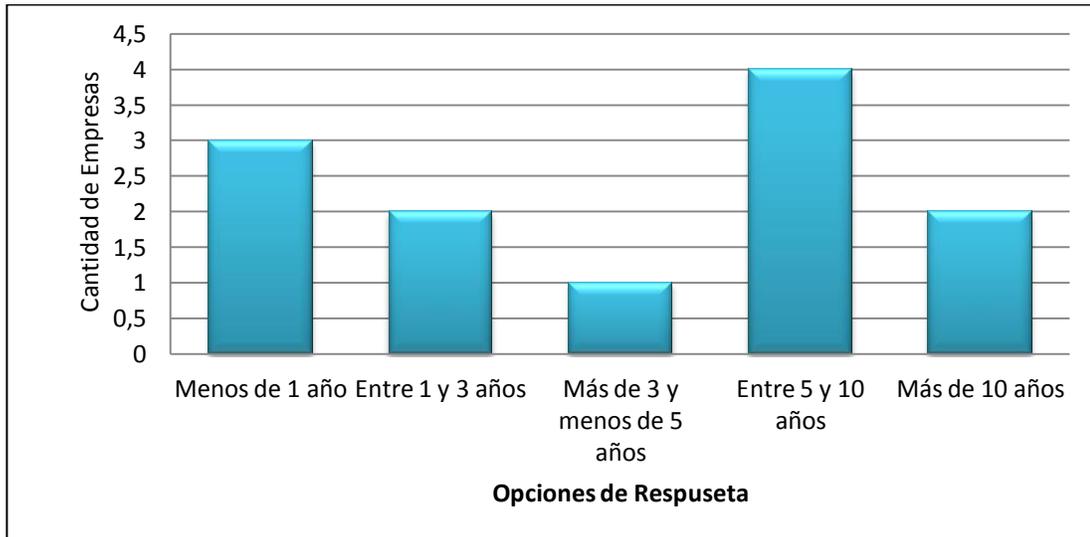


Figura 15. Tiempo que tiene la empresa desarrollando procesos de GC

El 50% de las empresas encuestadas tienen menos de 5 años en el desarrollo de procesos de GC, como se observa en la Tabla 11. Cinco de ellas son venezolanas y llevan menos de 3 años con este tipo de procesos, lo cual concuerda con su nivel incipiente en esta área, en el que se incluye la incorporación de manuales, normas y procedimientos y la integración de mejores prácticas.

De otro lado, hay 6 empresas que llevan más de 5 años en el desarrollo de procesos de GC, de las cuales 2 empresas son venezolanas con más de 40 años en el mercado y 4 son multinacionales, igualmente con presencia en Venezuela desde hace más de 4 décadas. Todas ellas desarrollan varios procesos de GC incluido software especializado y en algunos casos cuentan con mecanismos de medición. Todas las respuestas se reflejan claramente en la Figura 15.

Pregunta N°. 5. Según su apreciación, ¿Han mejorado los resultados generales de la empresa desde la incorporación de la GC?

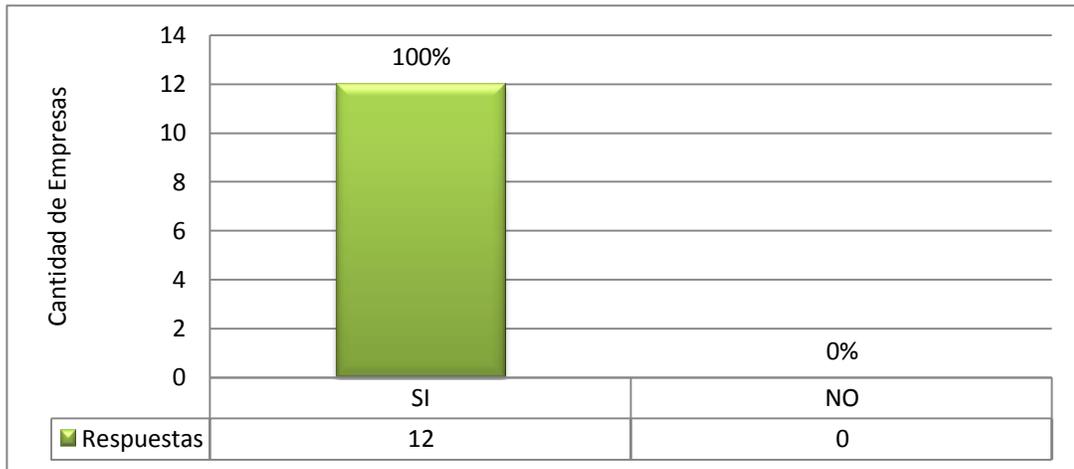


Figura 16. Mejoramiento en los resultados generales de la empresa

La respuesta contundente a este interrogante fue "Sí", en el 100% de las empresas, lo cual indica que la percepción ante la incorporación de procesos de GC, es -en general- de mejoramiento en los resultados, sea cual sea el grado de inserción de los mismos, lo cual se aprecia claramente en la Figura 16.

Si la respuesta anterior es afirmativa, indique el nivel de mejoramiento.

Tabla 12. Nivel de mejoramiento en los resultados generales de la empresa

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Muy poco	0	0%
Poco	4	33%
Mucho	3	25%
Bastante	3	25%
De manera significativa	2	17%
No se ha identificado	0	0%
	12	

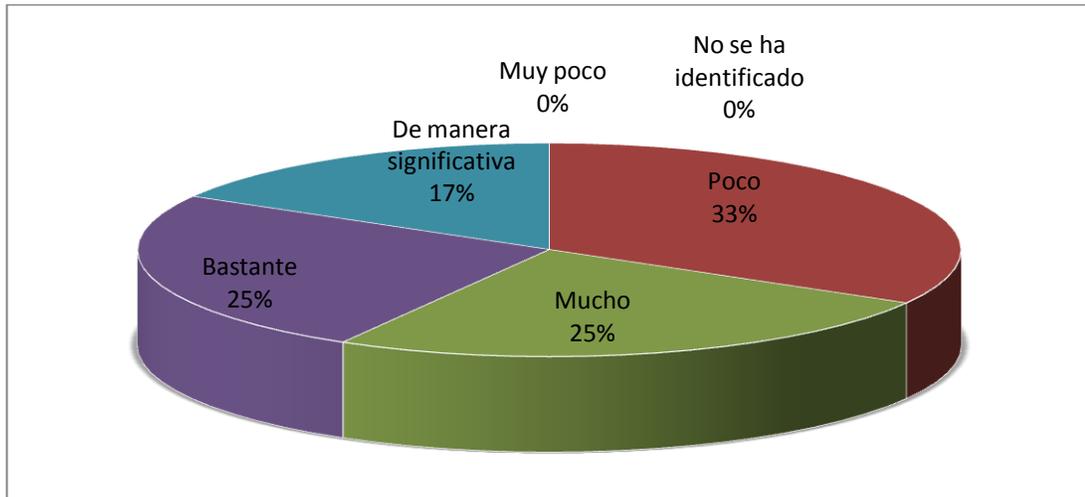


Figura 17. Nivel de mejoramiento en los resultados generales de la empresa

En esta pregunta se aprecian diferentes opiniones respecto al nivel de mejoramiento de los resultados, los cuales van desde “Poco” hasta “De manera significativa”. Cuatro empresas indican que el nivel de mejoramiento es “Poco” y las 8 restantes indican un mejoramiento que va desde “Mucho” a “De manera significativa”, como se observa en la Tabla 12. Con estas respuestas se puede concluir que en algún grado se han mejorado los resultados generales de la empresa con la adopción de procesos de GC.

La distribución de las respuestas obtenidas en este interrogante se refleja en la Figura 17.

Pregunta N° 7. ¿Qué nivel de aceptación ha tenido la GC entre los empleados?

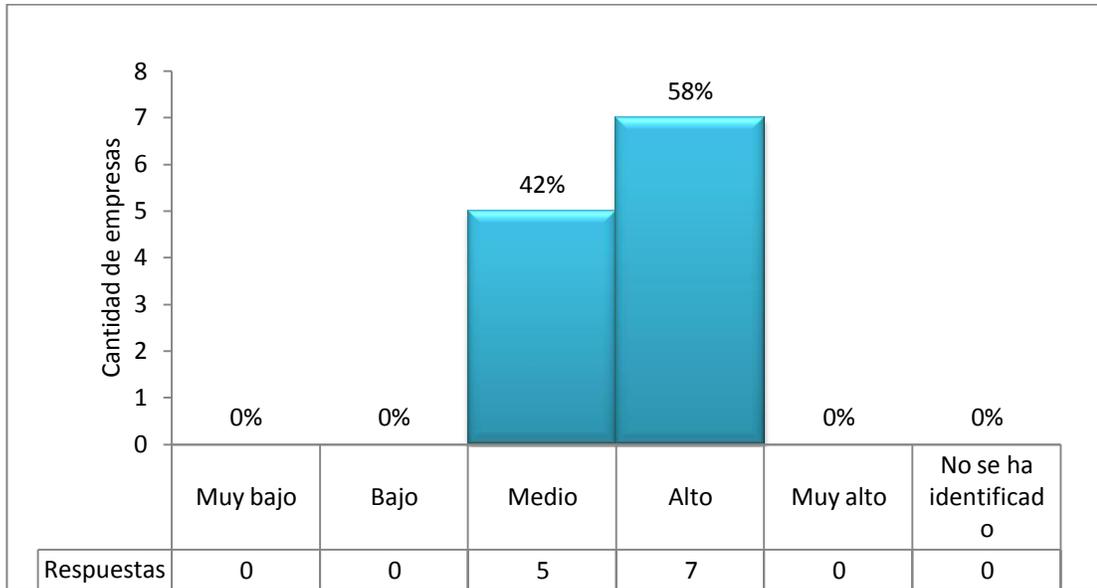


Figura 18 Nivel de aceptación de la GC entre los empleados

El nivel de aceptación de la GC entre los empleados se localiza entre "Medio" y "Alto", como se observa en la Figura 18. De lo anterior se puede deducir que no hay un rechazo a los procesos implantados, lo que contrasta con el mejoramiento de los resultados generales obtenidos a partir de la incorporación de la GC, respuesta obtenida en el interrogante N° 5. Esta tendencia no se puede traducir en cifras en la mayoría de empresas encuestadas, pues solo dos de las doce empresas cuentan con mecanismos para medir este factor como se observa en la Tabla 13.

Señale si se dispone de indicadores que midan este factor:

Tabla 13. Existencia de Indicadores que midan la aceptación de GC entre los empleados

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
SI	2	67%
NO	1	33%
	3	

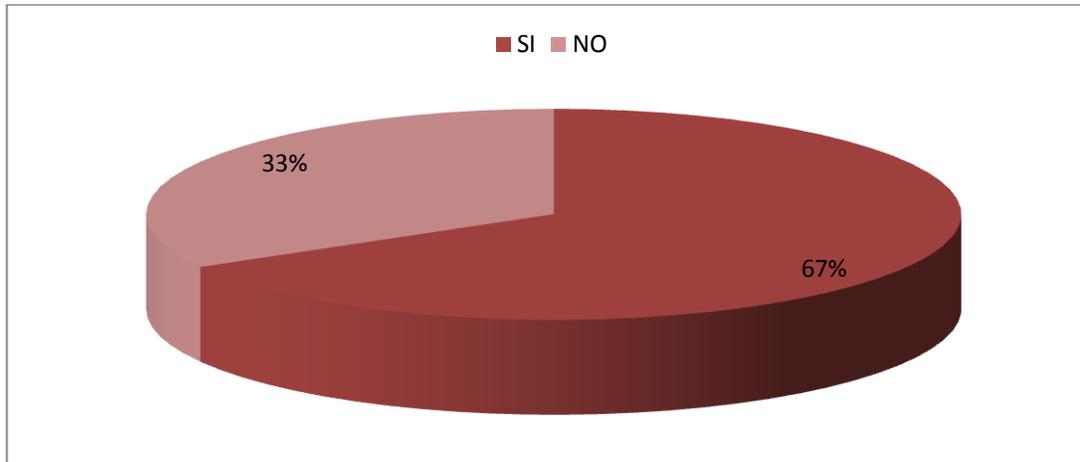


Figura 19. Existencia de indicadores que midan la aceptación de la GC entre los empleados

Dos de las tres empresas que tienen mecanismos para la medición de aspectos de GC, indican tenerlos para esta variable. Por lo anterior, se asume que el resto de respuestas son expresión de la percepción que tienen los directivos encuestados y entrevistados, posiblemente por su trabajo diario y su intercomunicación con los funcionarios de la organización. La distribución de respuestas a este interrogante se refleja en la Figura 19.

Pregunta N°. 10. ¿Está considerada la GC dentro de los lineamientos estratégicos de la empresa?

Tabla 14. Inclusión de la GC dentro de los lineamientos estratégicos de la empresa

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
SI	10	83%
NO	2	17%
	12	



Figura 20. Inclusión de la GC dentro de los lineamientos estratégicos de la empresa

La opción "SI" en este interrogante fue seleccionado por el 83% de las empresas encuestadas, y solamente dos organizaciones eligieron "NO", como se refleja en la Tabla 14. Las dos empresas que eligieron la opción "NO", tienen menos de 1 año desarrollando procesos de GC. Este interrogante, al igual que el número 8 referente a la asignación de presupuesto específico para la GC, puede dar una idea acerca de la importancia que tiene este tema para los directivos de la organización y para el futuro de la misma a mediano y largo plazo.

Si se ahonda un poco más en el tema, se puede observar que la GC como estrategia de administración del conocimiento debería alinearse a la estrategia de negocio de la compañía, con el ánimo de que se esté apuntando a lograr objetivos comunes y complementarios, y además, según lo sostiene Clarke (citado por Medellín, 2008), ser una extensión natural de la estrategia tecnológica (y de negocios) de la empresa, que requiere enfoques similares en su desarrollo.

De otro lado, se podría concluir que con la incorporación de la GC en los lineamientos estratégicos de la empresa, el personal directivo estaría muy relacionado

con la estrategia de GC, lo cual le daría respaldo frente a los empleados de la organización, como también apoyo para que los proyectos que se inicien en este ámbito sean asimilados en la totalidad de la empresa, tal como lo expone Davenport (como se cita en Gómez, 2006) al argumentar que el “Respaldo del personal directivo” es un Factor Clave de Éxito en la GC. Los porcentajes de respuesta obtenidos en esta interrogante se ven reflejados de manera clara en la Figura 20.

Pregunta N°. 11. ¿De qué manera ha influido la GC en la cultura organizacional de la empresa?

Tabla 15. Influencia de la GC en la cultura organizacional de la empresa

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Muy poco	0	0%
Poco	1	8%
Ni poco ni mucho	3	25%
Mucho	5	42%
De manera significativa	3	25%
No se ha identificado	0	0%
	12	

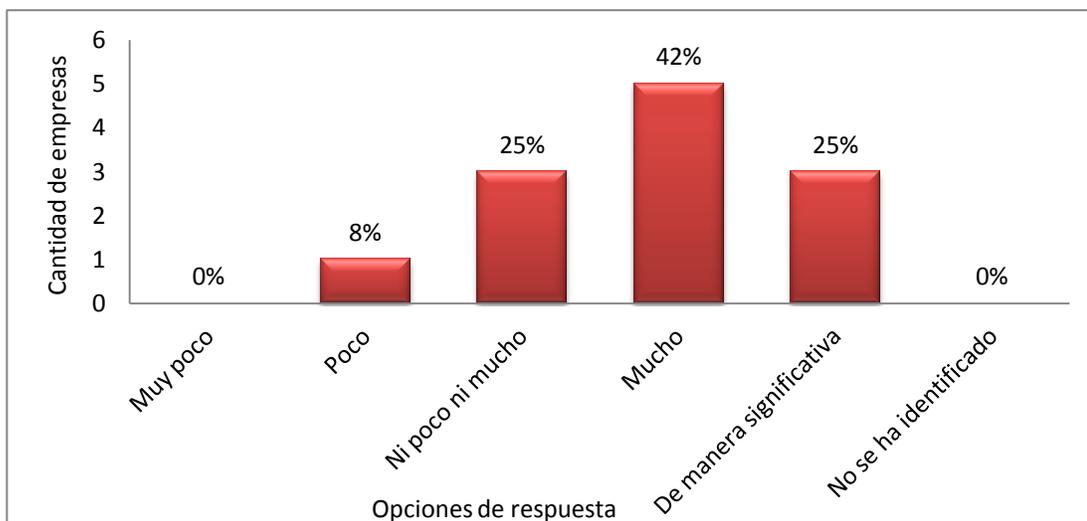


Figura 21. Influencia de la GC en la cultura organizacional de la empresa

Las respuestas obtenidas en esta pregunta van desde “Poco” hasta “De manera significativa” teniendo una incidencia mayor en la opción “Mucho” con el 42% de las respuestas, como lo indica la Tabla 15. Esta diversidad de respuestas se puede interpretar como las diferentes percepciones que tienen los empleados en las empresas donde están implementados procesos de GC, pues la cultura organizacional además de ser un conjunto de premisas básicas, seguir lineamientos específicos de cada organización, y ser pilar fundamental para que la empresa sea competitiva, involucra de manera directa a los empleados de la misma, quienes son los que mueven el termómetro de la aceptación o no de cualquier proceso que se inicie. Todas las respuestas obtenidas se reflejan en la Figura 21.

El profesor Davenport (como se cita en Gómez, 2006), incluye a la cultura orientada al conocimiento como factor clave en la GC si se quiere asegurar el éxito de un proyecto en esta área, señalando tres componentes básicos: una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto coincida con la cultura de la organización.

Señale si se dispone de indicadores que midan este factor?

Tabla 16. Existencia de Indicadores para medir la influencia de la GC en la cultura organizacional de la empresa

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
SI	2	67%
NO	1	33%
	3	

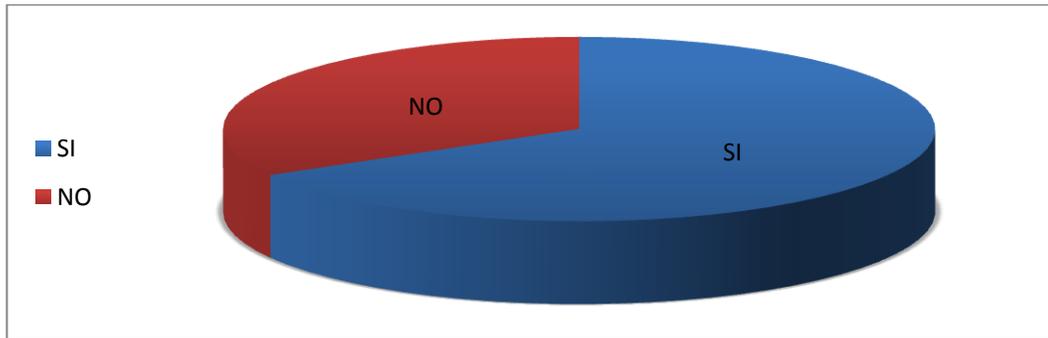


Figura 22. Existencia de Indicadores para medir la influencia de la GC en la cultura organizacional de la empresa

Al igual que en la pregunta No. 7 sobre la aceptación de la GC entre los empleados, solo dos empresas tienen mecanismos de medición para esta variable, y una no cuenta con herramientas de este tipo, como se muestra en la Tabla 16, por lo que se deduce que la mayoría de respuestas responden a la percepción de las personas encuestadas y entrevistadas. Las respuestas pueden, posiblemente, estar basadas en el comportamiento de los empleados que se van incorporando al trabajo y actitudes diarias, nuevas posturas de acuerdo a la estrategia que se adopte y el impacto de los procesos de GC que se estén desarrollando. La tendencia en esta respuesta se refleja en la Figura 22.

Pregunta N°. 12. ¿Cómo ha sido el impacto de la GC en la productividad de la empresa?

Tabla 17. Impacto de la GC en la productividad de la empresa

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Muy negativo	0	0%
Negativo	0	0%
Ni negativo ni positivo	0	0%
Positivo	8	67%
Muy positivo	3	25%
No se ha identificado	1	8%
	12	

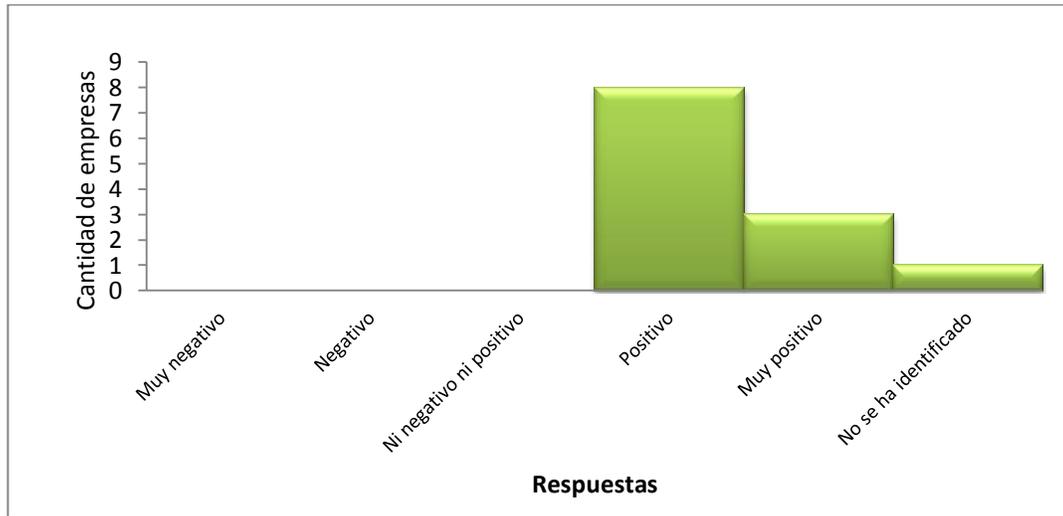


Figura 23. Impacto de la GC en la productividad de la empresa

Las respuestas indican que, en términos generales, el impacto de la GC en la productividad de la empresa ha sido positivo, ya que el 92% de las empresas así lo manifiesta al tener respuestas que van desde "Positivo" hasta "Muy Positivo". Solo una organización indica que "No se ha identificado", como se aprecia en la Tabla 17. La respuesta a este interrogante concuerda con la obtenida – de manera contundente– en la pregunta N° 5 sobre el mejoramiento de los resultados generales de la empresa desde la incorporación de la GC. Las respuestas detalladas se aprecian en la Figura 23.

Señale si se dispone de indicadores que midan este factor:

Tabla 18. Existencia de Indicadores para medir el Impacto de la GC en la productividad de la empresa

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
SI	2	67%
NO	1	33%
	3	

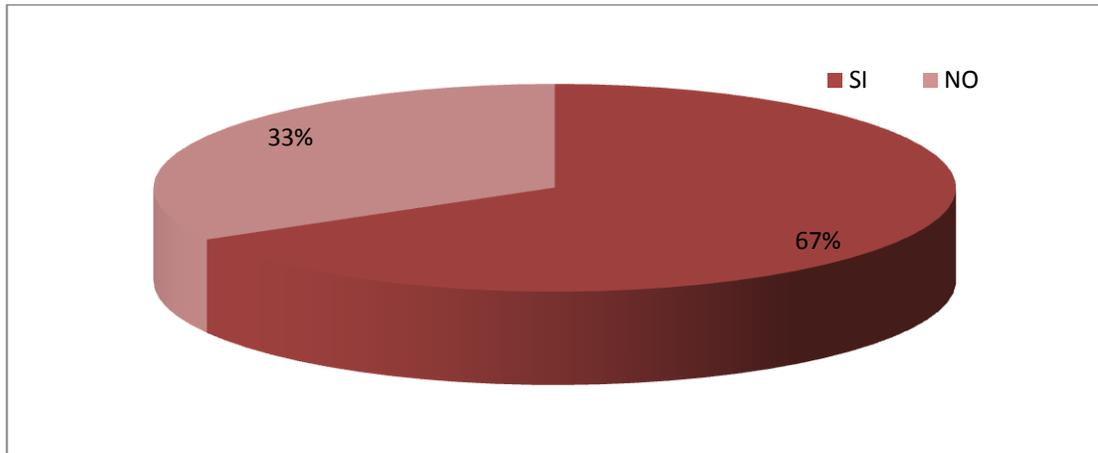


Figura 24. Existencia de Indicadores para medir el Impacto de la GC en la productividad de la empresa

Se cuenta con mecanismos para medir este factor solo en dos de las doce empresas, como se aprecia en la Figura 24, lo que evidencia que las respuestas obtenidas en su mayoría son de apreciación.

5.3.3. Estrategia de Gestión del Conocimiento.

En esta sección están incluidas diversas preguntas que dan cuenta de los procesos de GC que se llevan en cada empresa, y lo relacionado con mecanismos de medición, departamentos beneficiados, obstáculos y estado de los procesos, todos ellos medidos con distintas escalas, lo que no permite hacer una generalización de las respuestas obtenidas por lo que se sugiere revisar los comentarios anotados en cada caso.

Pregunta N°. 2. ¿Cuáles de los siguientes procesos se desarrollan en la empresa dentro de la GC?

Tabla 19. Procesos de GC desarrollados en la empresa

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Incorporación de manuales, normas y procedimientos	9	30%
Mejores prácticas	8	27%
Red de expertos	4	13%
Comunidades especializadas	1	3%
Desarrollo de nuevos productos y servicios	5	17%
Otros, (Site Conocimiento, Programas de Diseño in House, Formalización de procesos, documentación de procesos).	3	10%
	30	

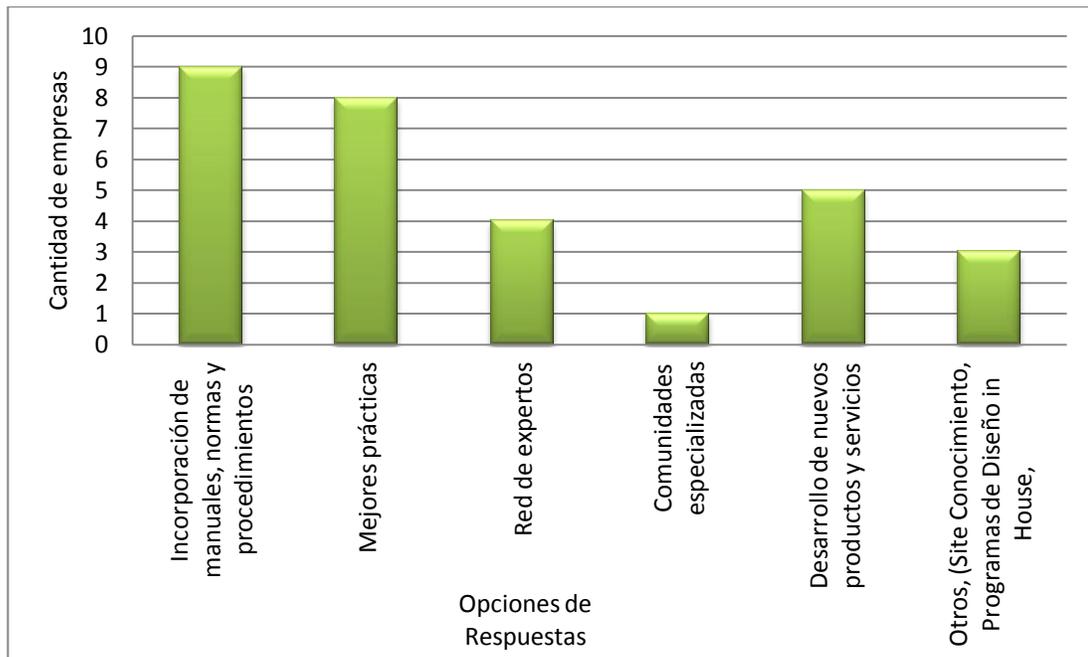


Figura 25. Procesos de GC desarrollados en la empresa

La primera opción, "Incorporación de manuales, normas y procedimientos" es la respuesta seleccionada por 9 de las 12 empresas, como se indica en la Tabla 19,

con lo que podemos deducir que es un proceso inicial en la GC, adoptado en la mayoría de las organizaciones encuestadas. Las tres empresas que no incluyen esta respuesta, es, probablemente porque dos de ellas llevan alrededor de 10 años desarrollando procesos de GC y es posible que esta etapa ya haya sido superada, queda una tercera empresa que está iniciando su inserción en el mundo de la GC por lo que es factible que haya comenzado por otros procesos prioritarios para su negocio.

También se observa que las "Mejores prácticas" son un proceso desarrollado de manera habitual, llegando a 8 las empresas que lo incorporan en sus actividades de GC. Por último, los resultados de la opción 5, "Desarrollo de nuevos productos y servicios" que unida a la opción "Otros", representa el 27% de las respuestas, se puede interpretar como la adopción de procesos específicos, los cuales apuntan a satisfacer necesidades prioritarias en cada una. La opción "Otros" se suma a la alternativa 5, ya que puede entenderse como explicativa de los nuevos productos y servicios desarrollados. La descripción detallada de todas las respuestas obtenidas se observa en la Figura 25.

Pregunta N°. 4. ¿Se utilizan mecanismos de medición de la GC?

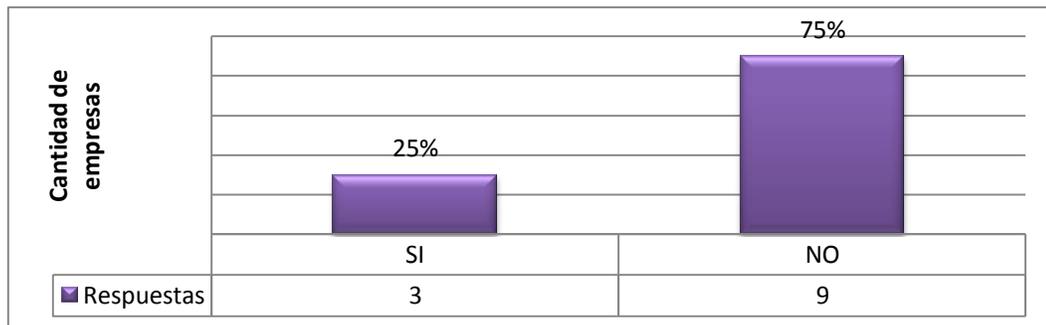


Figura 26. Utilización de mecanismos de medición de la GC

Es importante conocer si se dispone de mecanismos de medición en la GC, que ayuden a identificar el nivel de madurez de una organización en este tipo de

procesos, como lo argumentan los científicos Langen y Ehms, quienes desarrollaron el Modelo Knowledge Management Maturity Model (KMMM) de Siemens, (Siemens, 2013) .

De las 12 empresas encuestadas, solo 3 indicaron utilizar mecanismos de medición en la GC, las cuales pertenecen al grupo de organizaciones que llevan más de 5 años en el desarrollo de este tipo de procesos. Lo anterior se refleja claramente en la Figura 26.

Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cuáles se utilizan?

Tabla 20. Mecanismos de medición utilizados en la GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Métricas	0	0%
Indicadores	1	33%
Evaluaciones	2	66%
Otro (Por favor especifique)	0	0%
	3	

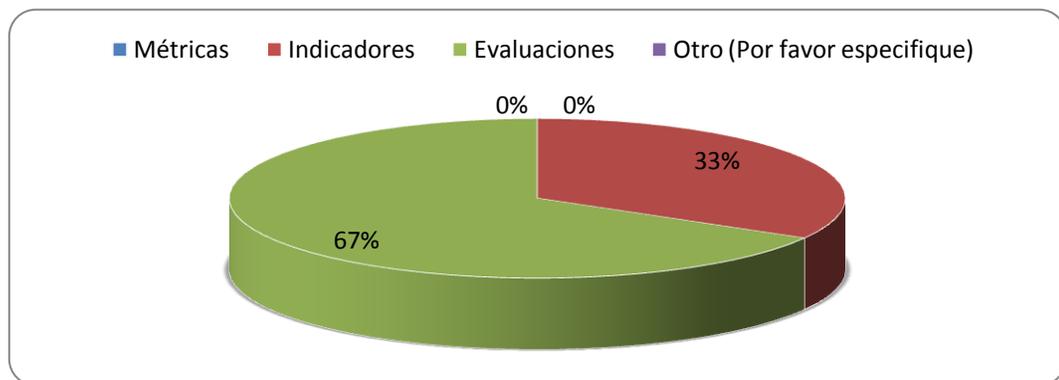


Figura 27. Mecanismos de medición utilizados en la GC

Dos de las empresas que utilizan mecanismos de medición indicar usar "Evaluaciones" y solo una utiliza "Indicadores".

Dado que el 75% de las empresas manifestaron no utilizar mecanismos de medición en la GC, es probable que algunas de estas organizaciones, por lo menos las que tienen mayor tiempo en el desarrollo de procesos en esta área, tengan mecanismos de medición implícitamente insertos en los procesos que desarrollen, pero que no sean identificados específicamente como métricas.

Pregunta N°. 6. ¿Cuáles de los siguientes departamentos o áreas se han visto más beneficiados con la GC?

Tabla 21. Departamentos más beneficiados con la GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Presidencia y Direcciones	5	9%
Finanzas	7	12%
Recursos humanos	8	14%
Contabilidad	6	11%
Sistemas y Tecnología	6	11%
Producción	7	12%
Comercial	8	14%
Ventas	7	12%
No se ha identificado	0	0%
Otras, (Áreas Técnicas, Compras, Administración)	3	5%
	57	

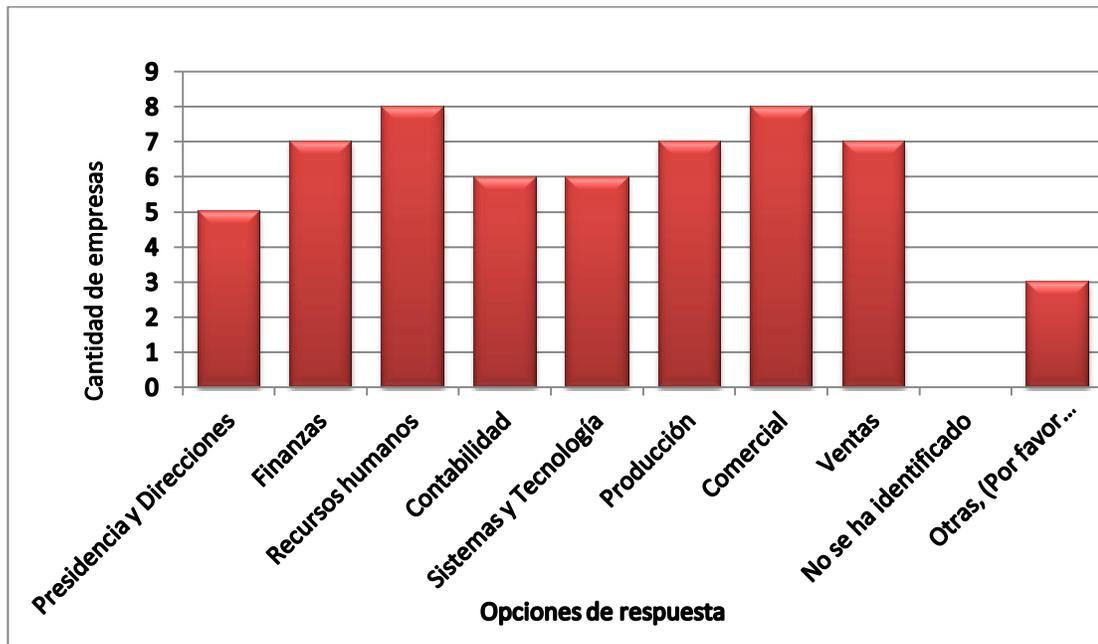


Figura 28. Departamentos más beneficiados con la GC

Las respuestas obtenidas en esta pregunta están distribuidas entre las opciones presentadas, a excepción de “No se ha identificado” que no fue elegida en ningún caso, como se observa en la Tabla 21. Se destacan como los departamentos más beneficiados con la GC, "Comercial" y "Recursos Humanos" con el 14% de las respuestas cada uno, seguidos de "Finanzas", "Producción" y "Ventas" con el 12% cada una. Se puede interpretar que el departamento de Recursos Humanos es uno de los más favorecidos, porque es en éste donde en muchos casos se inician los procesos de GC y al que pertenecen las personas encargadas de establecer los lineamientos que se van a seguir. Esta aseveración se pudo constatar en las entrevistas realizadas.

Por otra parte, se explica que los departamentos Comercial, Finanzas, Producción y Ventas sean también incluidos dentro de los que más se benefician con la GC, por el perfil de las empresas encuestadas las cuales son distribuidoras, comercializadoras y productoras y en estas áreas es en las que se fundamenta el negocio.

De igual manera, se observa que hay empresas en las que todos los departamentos son beneficiados con la GC como se aprecia en la Figura 28, las cuales, en su mayoría, tienen más de 5 años con la incorporación de técnicas de este carácter, y donde se pudo constatar la aplicación de los procesos en la organización de forma horizontal.

Pregunta N°. 16. ¿Cuáles son los principales obstáculos que se han presentado en el proceso de GC?

Tabla 22. Obstáculos en el proceso de GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Poco interés de los empleados	4	20%
Desinformación de los procedimientos y métodos	4	20%
No es una prioridad para la empresa	3	15%
Pocos incentivos por parte de los directivos	2	10%
Otros: .Desestructuración del equipo multifuncional. .Baja motivación. .No hay una única área responsable. .La cotidianidad y falta de tiempo. .La complejidad de la operación diaria. .Poco tiempo por actividades diarias. .Falta de información por parte de los Gerentes a sus subalternos.	7	35%
	20	

Las respuestas obtenidas a esta interrogante están divididas entre las diversas alternativas ofrecidas, como se detalla en la Tabla 22. Se destaca la opción “Otros” con el 35%, de las respuestas, dentro de las que sobresale la relacionada con “la cotidianidad y falta de tiempo” inquietud que manifestaron varios de los entrevistados, dejando notar que existe actitud y entusiasmo para desarrollar este tipo de proyectos, pero se sobreponen las actividades diarias que revisten más importancia dentro de sus funciones.

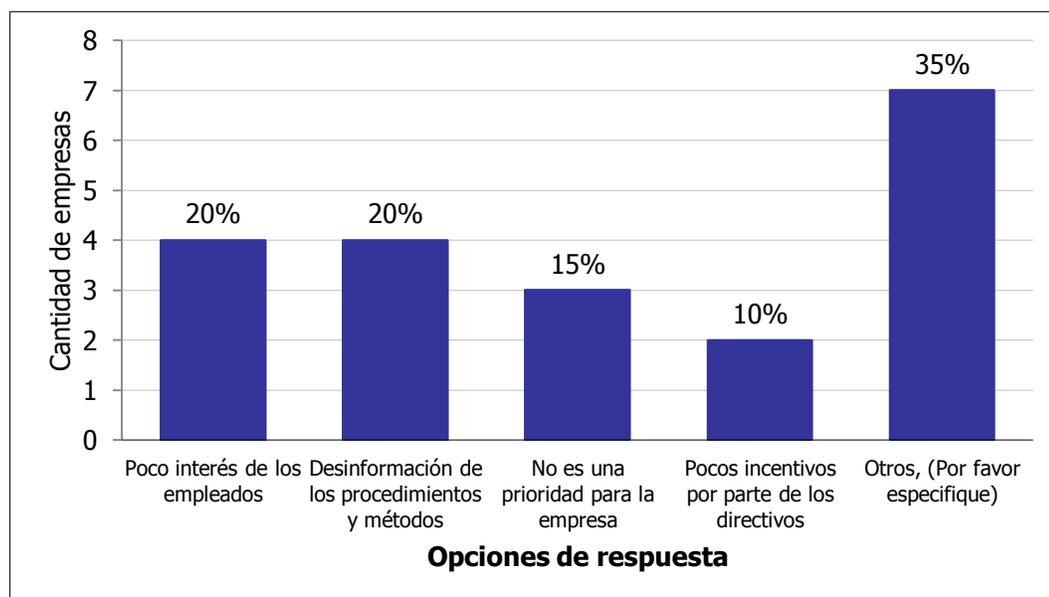


Figura 29. Obstáculos en el proceso de GC

De otra parte, la opción “Poco interés de los empleados” y “Desinformación de los procedimientos y métodos” obtuvieron cada una el 20% de las respuestas, y se deduce que puede obedecer a errores en el diseño de la estrategia para lograr los objetivos propuestos o deficiencia en el control y seguimiento. Los porcentajes obtenidos en cada respuesta se evidencian en la Figura 29.

Pregunta N°. 17. ¿Cuál es el estado actual de los procesos de GC en la organización?

Tabla 23. Estado de los procesos de GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Planificación	2	17%
Desarrollo	10	83%
Pausados	0	0%
Cancelados	0	0%
	12	

El 83% de las empresas expresaron que sus procesos de GC están en "Desarrollo", dado que está ejecutando algún tipo de actividad en el área en este momento y, solo dos empresas indicaron el estado de "Planificación" como etapa en la cual están sus procesos, tal como se evidencia en la Tabla 23. Las dos empresas que tienen sus procesos en el estado de planificación, son incipientes en este campo, pues llevan menos de 1 año con proyectos de este tipo. La tendencia de los resultados se puede distinguir de manera clara en la Figura 30.

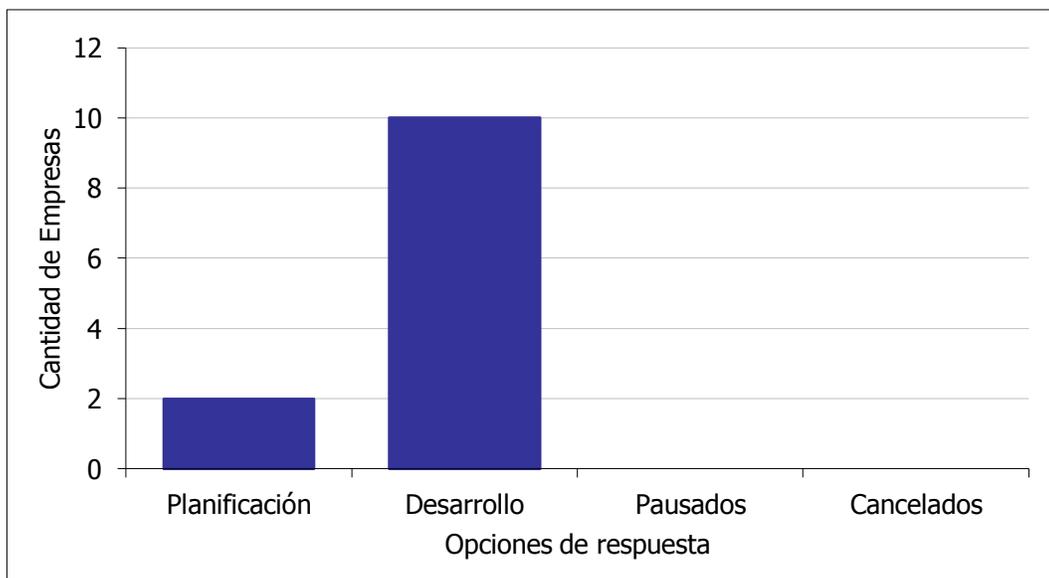


Figura 30. Estado de los procesos de GC

5.3.4. Los Empleados.

En este bloque se reúnen las interrogantes que tienen directa incidencia en los empleados de la organización -no los que pertenecen al equipo de GC- donde se indaga sobre los métodos de capacitación utilizados para transferir información, así como los incentivos que la empresa les ofrece por su colaboración en los procesos de esta naturaleza.

Pregunta N°. 13. ¿Qué métodos se utilizan para educar a los empleados en el proceso de creación, uso y formas de compartir el conocimiento?

Tabla 24. Métodos utilizados para capacitar a los empleados

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Conferencias	4	11%
Reuniones grupales	7	19%
Cursos y talleres	8	22%
Revistas y periódicos	3	8%
Intranet	8	22%
Página web institucional	3	8%
Otros, (Boletines electrónicos, portales internos, workcafé, correo electrónico, vallas publicitarias)	3	8%
	36	

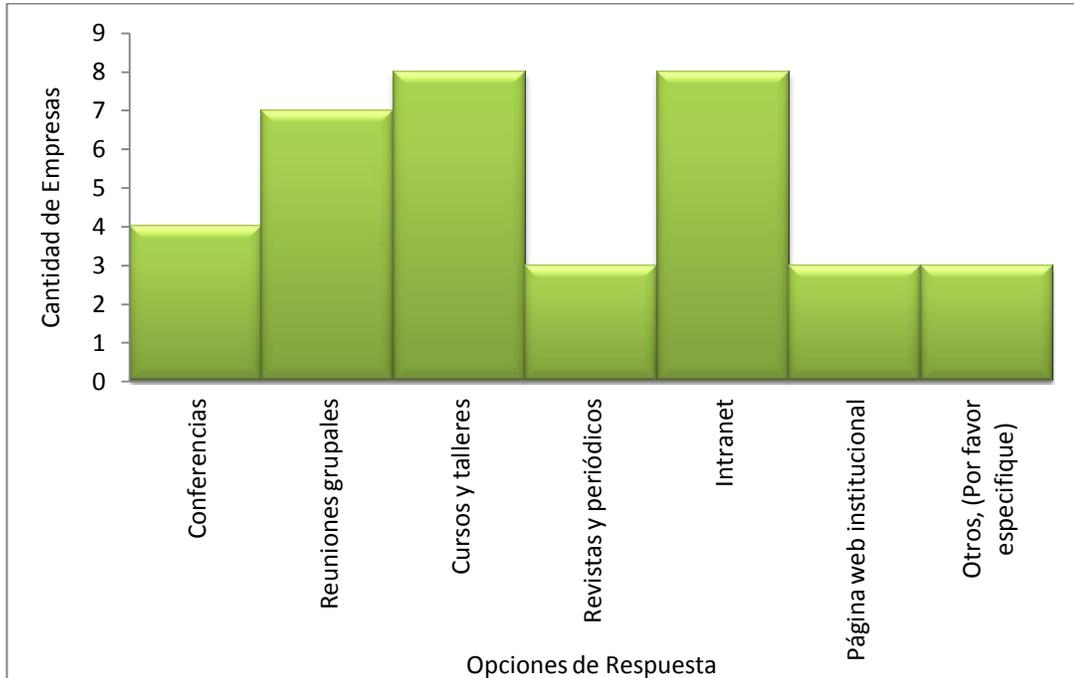


Figura 31. Métodos utilizados para capacitar a los empleados

Dos de las opciones más votadas fueron "Reuniones Grupales" y "Cursos y Talleres", las cuales suman 41% del total de respuestas obtenidas, tal como se observa en la Tabla 24, lo que indica que se sigue prefiriendo la transmisión de conocimiento tácito, el cual al ser de una forma directa llega más al personal que está recibiendo la información, se entiende como menos formal y es un espacio donde se puede interactuar y recibir retroalimentación de los participantes.

Igualmente se observa que la opción "Intranet", tienen un alto porcentaje de selección, con el 22% de las respuestas. La Intranet es una red propia construida con las mismas herramientas y estándares de comunicación que Internet y se utiliza para la distribución interna de la información a los empleados y como depósito de políticas, programas y datos corporativos, (Laudon, 2008).

Las Intranet son plataformas de tecnología que utilizan una interfaz web, las cuales están presentes tanto en las grandes, medianas y pequeñas empresas, tal como lo confirma el estudio titulado "Las TIC en las Pymes Latinoamericanas: acceso y apropiación" (Latameconomy.org, 2013), donde se presenta un estudio que indica que el 62% de las grandes empresas en Latinoamérica poseen este servicio. Con lo anterior podemos deducir que las Intranet son utilizadas en los proyectos de GC, aprovechando su previa implantación en las organizaciones y porque generalmente incluyen otros servicios como correo electrónico, herramientas de colaboración y herramientas para realizar búsquedas en los sistemas y documentos internos de las empresas.

Además se incluyen como métodos de capacitación las "Conferencias" con el 11% de las respuestas y otros mecanismos con el 8% de selección cada uno, los cuales se detallan en la Figura 31.

Pregunta N°. 15. ¿Existen incentivos que estimulen la colaboración de los empleados en el proceso de GC?

Tabla 25. Existencia de incentivos para los empleados

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
SI	4	33%
NO	8	67%
	12	

El 67% de las empresas respondieron negativamente a esta pregunta, solo 4 de las doce empresas encuestadas tienen algún tipo de incentivo para el personal que colabore en los procesos de GC, tal como se indica en la Tabla 25. En las entrevistas realizadas la respuesta generalizada ante este interrogante fue que los gerentes del área de GC no pretenden obligar a los empleados a colaborar en este tipo de procesos, a cambio de incentivos definidos, sino, que el objetivo es motivar la participación del personal de manera natural y que en definitiva ellos mismos se den cuenta de los beneficios que estos procesos acarrearán tanto para los funcionarios como para la empresa, y así se convierta en un ejercicio de su operación diaria.

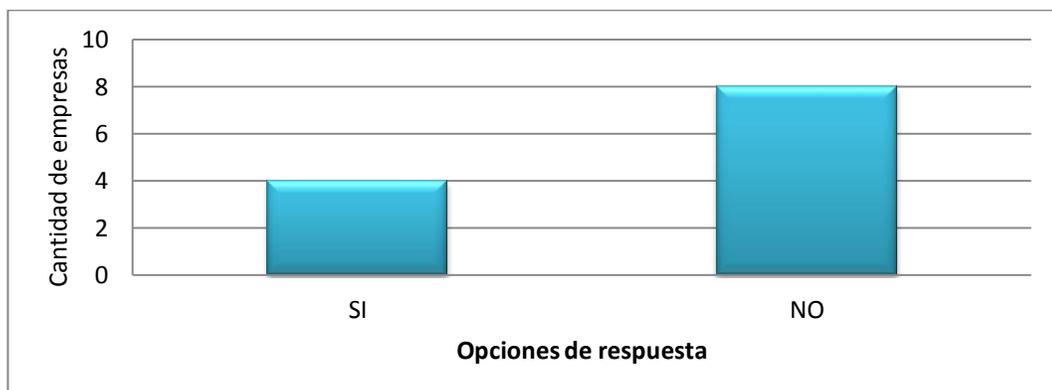


Figura 32. Existencia de incentivos para los empleados

También se observa que 4 empresas tienen estructurado algún tipo de incentivo como se indica en la Figura 32, tres de las cuales llevan más de 5 años en el desarrollo de procesos de GC.

Si la respuesta es afirmativa, indique qué tipo de incentivos.

Tabla 26. Incentivos para los empleados que colaboran en la GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Económicos	1	17%
Reconocimientos	4	67%
Ascensos	1	17%
Vacaciones	0	0%
Otros, (Por favor especifique)	0	0%
	6	

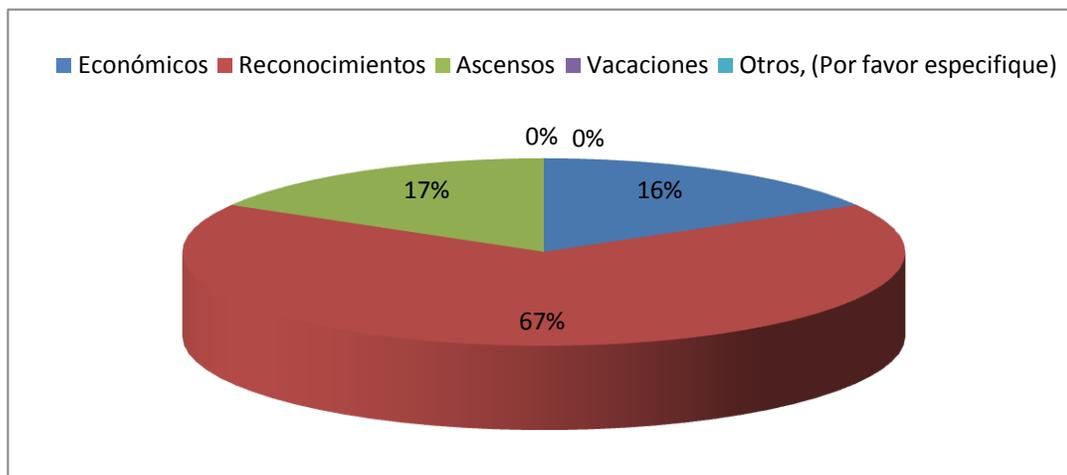


Figura 33. Incentivos para los empleados que colaboran con la GC

De las 4 empresas que afirmaron tener algún tipo de incentivo para sus empleados por su participación en los procesos de GC, el 67% indicó utilizar "Reconocimientos". Solo una indicó tener incentivos de tipo "Económico" y otra organización afirmó tener "Ascensos" como mecanismo de estímulo. Lo anterior se observa de manera detallada en la Figura 33.

5.3.5. Tecnología

El habilitador principal en los proyectos de GC es la tecnología, ya que interviene directamente en cualquier proceso que se inicie, sea este de captación, organización, disseminación o utilización del conocimiento. En las dos preguntas incluidas en esta sección se presentan distintas preferencias a la hora de utilizar herramientas automatizadas y tecnologías de apoyo.

Pregunta N°.3. ¿Qué herramientas automatizadas se utilizan para la búsqueda, almacenamiento, disseminación y explotación del conocimiento?

Tabla 27. Herramientas automatizadas que se utilizan en los procesos de GC

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Buscadores de información	7	28%
Bases de datos y sistemas documentales avanzados	5	20%
Minería de datos (data mining)	0	0%
Inteligencia artificial: (sistemas expertos, razonamiento basado en casos, redes neuronales, entre otros)	0	0%
Sistemas de apoyo a la toma de decisiones	1	4%
Software especializado	8	32%
No se utilizan	0	0%
Otro (Espacios de portal para comunidades de práctica, wikis, SAP Productivity Pack, MapInfo, Business Objects, Site del Conocimiento)	4	16%
	25	

La opción 1, "Buscadores de información" y la opción 2, "Bases de datos y "Sistemas documentales avanzados" obtuvieron el 28% y 20% de respuestas respectivamente. Los buscadores de información, trabajan básicamente buscando frases, palabras claves o temas, que una persona teclea por medio de Internet utilizando un motor de búsqueda, accediendo a cientos de documentos que contienen

la información requerida y las bases de datos y sistemas documentales estructurados, alimentados con información de las organizaciones y su entorno.

De otra parte, la opción "Software especializado" fue la opción más votada, escogida por 8 de las 12 empresas encuestadas que unida a las 4 respuestas obtenidas en la opción "Otros" da un 48% de las respuestas totales, tal como se observa en la Tabla 27. Lo anterior indica que casi la mitad de las empresas están utilizando programas diseñados específicamente para la GC. Se suma el porcentaje obtenido en la respuesta "Otros" a la opción "Software especializado", porque se asume que fue entendida como un espacio para aclarar cuál era el tipo de software especializado utilizado. Todas las respuestas obtenidas se representan en la Figura 34.

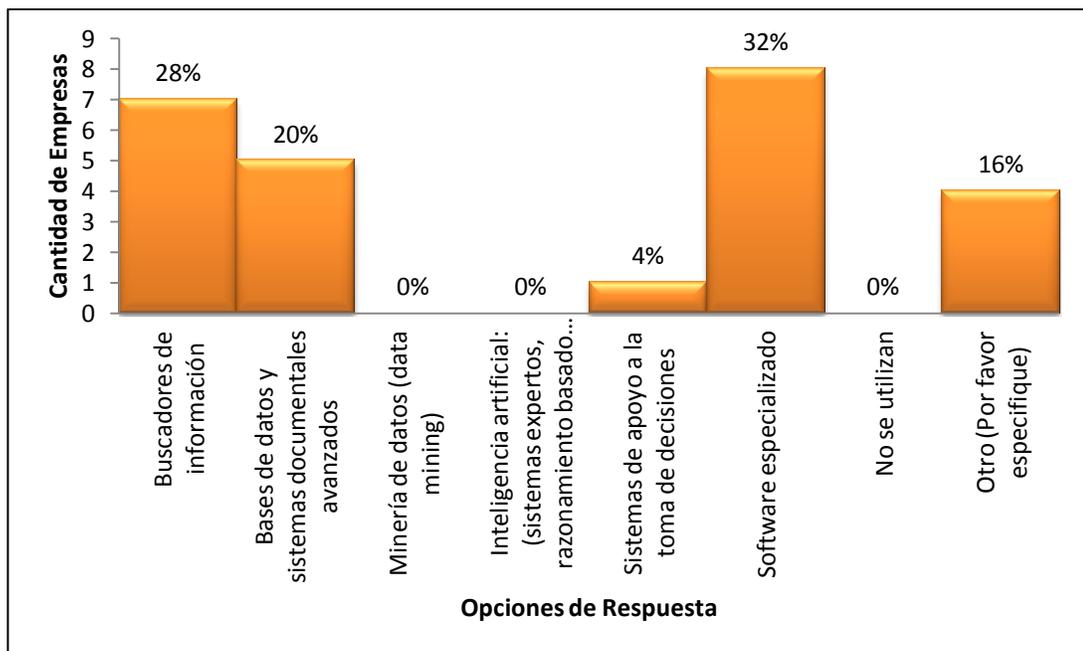


Figura 34. Herramientas automatizadas que se utilizan en los procesos de GC

A continuación se hace una referencia sobre el software que las empresas indicaron utilizar como herramientas para gestionar el conocimiento:

- SAP Productivity Pack. Herramienta de desarrollo y de soporte, usada para crear documentos, simulaciones, cursos e-learning, website de soporte al desempeño. (SAP, SAP Education, 2013)
- MapInfo. Es una potente herramienta de Sistemas de Información Geográfica que permite realizar diversos y complejos análisis geográficos ideales para facilitar la toma de decisiones: captura, consulta, edición, análisis y reportes de información geográfica dinámicamente relacionada con bases de datos. (MapInfo, 2013)
- SAP Business Objects. Ofrece una amplia cartera de herramientas y aplicaciones diseñadas para optimizar el rendimiento de la empresa, estableciendo conexión entre personas, información y las empresas. (SAP Business Objects, 2013).

Pregunta N°. 14. ¿Qué tecnologías de apoyo utiliza la empresa para el intercambio de conocimiento en la organización?

Tabla 28. Tecnologías utilizadas para el intercambio de conocimiento

Opciones de respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje por respuesta
Intranet	10	33%
Internet	6	20%
Página web de la empresa	4	13%
Correo electrónico	9	30%
Páginas wiki	2	7%
Blogs	2	7%
Software de grupos (groupware)	2	7%
Redes sociales	2	7%
Otras, (Manuales de procedimiento, políticas de calidad, principios corporativos)	1	3%
	30	

Las opción más escogida con el 33% de las respuestas es "Intranet", lo que concuerda con el Reporte de Investigación sobre GC presentado por KPMG Consulting, -una de las firmas más reconocidas a nivel mundial en la prestación de servicios de asesoría, auditoría e impuestos- el cual indica que las tecnologías más efectivas para el manejo de información de GC en la organización son Internet e Intranet. (KPMG, 2000). En esta investigación la opción "Internet" obtuvo el 20% de las respuestas, tal como se observa en la Tabla 28.

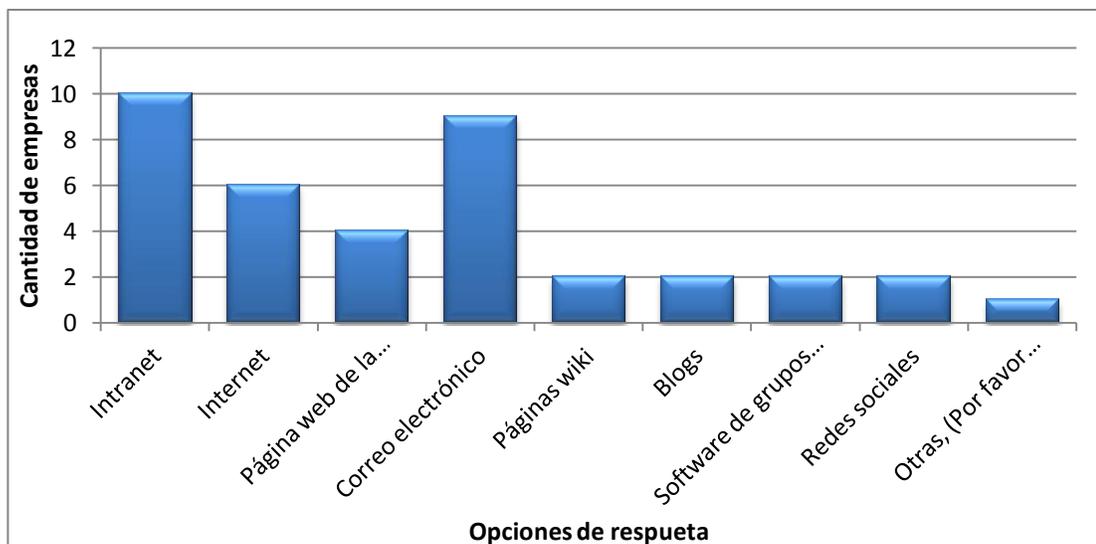


Figura 35. Tecnologías utilizadas para el intercambio de conocimiento

De otra parte, la opción "Correo electrónico" presenta el 30% de las respuestas obtenidas. Esto puede obedecer a la facilidad con que se opera cualquier programa de este tipo en empresas sean estas pequeñas, medianas o grandes. El correo electrónico está inmerso en la actividad diaria de la mayoría de empleados de una compañía, y la facilidad que dan las tecnologías de información permite que esta herramienta sea manejada desde cualquier lugar, hora o situación en la se encuentre un empleado. Esta predilección está acorde con el informe presentado por la empresa Tendencias Digitales (Tendencias, 2012), el cual indica que en Latinoamérica el correo electrónico es el principal uso que tiene Internet.

Las opción "Páginas web empresariales" obtuvo el 13% de las respuestas, lo que se entiende como el aprovechamiento de una herramienta que hoy en día es prácticamente una obligación tener en todas las organizaciones, porque con ellas se tiene presencia en Internet, se da a conocer el negocio y los servicios que se prestan, entre otras utilidades.

Se observa que todas las respuestas indican la tendencia a utilizar herramientas que estén en un ambiente web, como se aprecia en la Figura 35.

5.3.6. Respuesta a las preguntas de investigación.

A continuación se da respuesta a las preguntas con que se inició esta investigación, con base en los resultados obtenidos y de acuerdo al análisis científico realizado.

¿Cómo ha sido la aceptación que ha tenido esta gestión del conocimiento en las organizaciones venezolanas?

Se puede afirmar que la GC ha tenido aceptación en las organizaciones venezolanas que han implementado procesos de este tipo y su nivel está entre medio y alto, inclinándose hacia el nivel alto. Ninguna empresa expresó percibir niveles bajos en esta variable.

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos con la incorporación de la gestión del conocimiento?

Todas las empresas encuestadas indican tener un mejoramiento en los resultados generales obtenidos a partir de la incorporación de procesos de GC y estos se dividen entre "Poco" con el 33% y "Mucho" con el 67%.

¿Reciben los empleados capacitación sobre Gestión del Conocimiento?

Si, reciben capacitación tanto los empleados del equipo de GC como los demás de la Organización, destacándose como método los cursos y talleres en ambos casos. El equipo también recibe capacitación a través de asesores y expertos, así como de forma autodidacta y los empleados a través de la Intranet y reuniones grupales.

¿Qué tecnologías se utilizan para el intercambio de conocimiento en la Organización?

Las más utilizadas son Intranet, correo electrónico e Internet.

¿Existe presupuesto asignado, específicamente a la gestión del conocimiento en las empresas?

La mayoría de las empresas tienen un presupuesto asignado para los procesos de GC. Solo el 33% indica no poseerlo.

¿Cuál es el nivel de apoyo de los directivos a los procesos de gestión del conocimiento?

De acuerdo a las respuestas obtenidas referentes a la asignación de presupuesto y la inclusión de la GC en los lineamientos estratégicos de la empresa, se puede inducir que si hay apoyo de los directivos y éste se puede considerar alto.

¿Se está trabajando realmente el concepto de gestión del conocimiento, en las empresas venezolanas del Distrito Capital?

De acuerdo a los procesos desarrollados en las empresas que tienen proyectos de GC y la cantidad de organizaciones que atendieron el llamado de la investigación, se puede deducir que el concepto de GC no se está trabajando de manera óptima en las empresas venezolanas del sector seleccionado. Las multinacionales y compañías venezolanas con estructuras sólidas y varios años de presencia en el mercado, tienen mejores niveles de desarrollo en este tipo de procesos, pero la mayoría, aunque

hacen grandes esfuerzos y tienen la voluntad de iniciar proyectos importantes de impacto en la organización y su entorno, son incipientes en este campo.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

A continuación se presentan las apreciaciones finales del proceso de investigación como también a los resultados obtenidos en el mismo, una vez terminado el estudio,

6.1.1. En cuanto al proceso de investigación.

- Esta investigación trajo enseñanzas muy significativas, tanto en el tema propio de GC, como en el aprendizaje de la realidad empresarial venezolana, pues se conocieron aspectos importantes como la esencia de los negocios, sus metas, objetivos, miedos, obstáculos y miradas sobre la economía del país, a través de los diferentes gerentes y directores entrevistados.

- El estudio realizado se caracterizó por ser exploratorio y amplio más que de profundidad, por lo que de éste se pueden desprender investigaciones complementarias en distintos aspectos de GC como el análisis de las métricas que se manejan en las empresas que indicaron tenerlas, la relación entre los beneficios recibidos con la GC y los procesos productivos de la organización, entre otras variables.

- La encuesta tipo cuestionario diseñada para la recolección de información, se alineó con el modelo planteado para esta investigación, teniendo como consecuencia la obtención de las respuestas a las variables incluidas en el mismo, como también la validación de la importancia de todos los elementos incluidos en él. El modelo puede

tomarse como base para la realización de investigaciones futuras que pretendan profundizar algunos de los aspectos incluidos en ésta.

- La confiabilidad del instrumento se constató en la primera empresa visitada donde se realizaron dos entrevistas, pues las interrogantes fueron respondidos en su totalidad, sin lugar a confusiones y se percibió satisfacción por parte de los entrevistados respecto a la apropiación de las preguntas contenidas en éste.
- Los resultados obtenidos dan una visión general del comportamiento de las variables estudiadas en el grupo de empresas que compusieron la muestra. Sin embargo, no se puede asegurar que los mismos marcan una tendencia en la población seleccionada, pues no se conoce si las empresas contactadas que no respondieron, manejan algún proceso de GC.

6.1.2. En cuanto a los resultados de la investigación.

- Se contactaron 63 empresas de las cuales 28 organizaciones que representan el 44,4% dieron respuesta. De esta cantidad 6 empresas indicaron no desarrollar proyectos de GC, 10 empresas no culminaron el proceso de contacto y respuesta del cuestionario y 12 organizaciones que representan el 42.8% de las empresas que respondieron, indicaron contar con algún proceso de GC, en las cuales se realizaron entrevistas o se recibió el cuestionario respondido.
- El cincuenta por ciento de las empresas encuestadas llevan más de 5 años desarrollando procesos de GC, grupo al que pertenecen varias multinacionales con presencia en Venezuela desde hace varias décadas y dos empresas venezolanas, también con larga trayectoria en la economía del país. Se observa que el tiempo de inserción de procesos de GC es directamente proporcional con la cantidad y calidad de procesos incorporados y desarrollados en las organizaciones. De igual manera, por

los resultados obtenidos se deduce, que el nivel de compromiso a nivel de organización y de los empleados es más fuerte de acuerdo al tiempo que lleve la empresa desarrollando este tipo de procesos.

➤ En cuanto a las percepciones recibidas sobre la aceptación, mejoramiento de resultados, influencia en la cultura organizacional e impacto en la organización, se observa que todas las empresas dieron respuestas positivas o cercanas a este calificativo, por lo que se puede asegurar que en algún grado ha beneficiado a las organizaciones la incorporación de procesos de GC.

➤ Dentro de los departamentos o áreas de la empresa que se han visto más beneficiados con la incorporación de procesos de GC, se destaca Recursos Humanos, lo que se explica por ser en éste donde en la mayoría de los casos se dirigen este tipo de proyectos y desde allí se extienden a toda la empresa. También se destacan los departamentos de ventas, comercial y producción por ser éstos los focos más relevantes en el negocio de las organizaciones comercializadoras.

➤ La tecnología tiene un papel muy importante en cualquier proceso de GC, y en esta investigación se relacionó con varios aspectos. Las herramientas automatizadas que se utilizan en el flujo de información y conocimiento y las tecnologías de apoyo empleadas para el mismo fin. En cuanto al primer punto se observó que los buscadores de información, las bases de datos y el software especializado son los elementos más utilizados para la búsqueda, almacenamiento, disseminación y explotación del conocimiento en las organizaciones. De otra parte, la Intranet, el correo electrónico y la Internet, son las tecnologías de apoyo preferidas para el intercambio de conocimiento en las empresas.

➤ Tanto el equipo de GC como los empleados de la organización requieren de capacitación para asimilar los temas relacionados con la administración del

conocimiento. De acuerdo a la investigación, se pudo determinar que los mecanismos para la capacitación del equipo de GC son en orden de preferencia los cursos y talleres, a través de asesores y expertos y de manera autodidacta. Por su parte, el personal de la empresa recibe la capacitación por medio de Intranet, como método más utilizado en la mayoría de empresas, seguido de los cursos y talleres y en tercer lugar se ubican las reuniones grupales.

➤ En cuanto a mecanismos de medición como instrumento básico para la valoración de los resultados obtenidos en los procesos de GC, se pudo constatar que no es una herramienta que esté incorporada en la mayoría de organizaciones, pues solo el 25% de las empresas encuestadas cuentan con alguno de ellos.

➤ También se indagó acerca de los obstáculos percibidos en los procesos de GC, siendo la respuesta más destacada el trabajo del “día a día” y la falta de tiempo como principal inconveniente a la hora de desarrollar de manera óptima este tipo de procesos. Por la anterior respuesta se puede deducir que aspectos como la conformación de un equipo especializado que dirija los proyectos de GC, la elaboración de una estrategia de GC que esté alineada con la estrategia de la empresa, así como la asignación de recursos económicos, humanos y tecnológicos son fundamentales para la consecución de los objetivos que se establezcan.

➤ Contrario a lo esperado, se constató que solo el 33% de las empresas tienen estipulado algún tipo de incentivo para los empleados que colaboren con los procesos de GC, variable que no es considerada por los directivos como fundamental para el logro exitoso de los proyectos de este tipo. Los directivos afirman que tratan de hacer de la GC una filosofía que esté intrínseca en la cultura organizacional de la empresa y que los empleados gestionen el conocimiento por iniciativa propia y por los beneficios que reciben de este.

➤ Por último se indagó sobre el estado en que se encuentran los procesos de GC y se encontró que la mayoría de empresas están en la etapa de desarrollo de sus proyectos y una pequeña porción, que corresponde a algunas empresas que están iniciando sus actividades en esta área, los están planificando.

➤ Durante las entrevistas se conocieron inconvenientes específicos de dos empresas, que se anotan porque se considera pertinente reflejar de la manera más exacta posible lo expresado por las personas consultadas. Dos empresas manifestaron tener inconvenientes por algunas políticas gubernamentales. La primera porque las normativas, procedimientos y reglamentación que tienen que ver con el gobierno no se pueden digitalizar o plasmar, pues están cambiando constantemente, algunas veces no se conocen, no son claras, e inclusive los mismos sitios web del gobierno no las tienen actualizadas. De igual manera, otra empresa indicó que, por la nueva Ley Orgánica del Trabajo firmada el 30 de abril de 2012, en lo que tiene que ver con las innovaciones, no pueden hacer "mejoras sobre mejoras" en los procesos que lo ameriten, donde se involucren empleados.

A manera de información, en la Tabla 29 se relacionan los perfiles y cargos de las personas que fueron entrevistas y respondieron los cuestionarios.

Tabla 29. Perfiles de personas encuestadas y entrevistadas que respondieron el cuestionario.

Cargo	Perfil profesional
Gerente Senior Capital Humano	Psicóloga
Gerente de Tecnología	Ingeniero Informático
Gerente Relaciones Industriales	Licenciado en Relaciones Industriales
Gerente de Ciudadanía y manejo de entorno	(Sin información)
Gerente Innovación y Desarrollo	(Sin información)
Human Resources Business Partner (HRBP Chief) - Jefe de RR.HH	(Sin información)
Gerente de Mercadeo	(Sin información)
Gerente Gestión Humana y Servicios	Psicóloga

Generales	
Jefe de Capacitación y Compensación RR.HH	Licenciado Relaciones Industriales
Gerente TI	Ingeniero de Sistemas
Gerente General	Ingeniero de Sistemas
Gerente de Servicios al personal	Licenciado en Administración
Gerente de Procesos	Administrador de Empresas

6.2 Recomendaciones

A continuación se presentan pautas que se consideran importantes tanto para las empresas del sector diagnosticado, como para los estudiantes que pretendan iniciar investigaciones en el área de GC y con objetivos similares a los planteados en el presente estudio.

6.2.1. A las empresas del sector comercializador de productos alimenticios.

Para llevar a feliz término los proyectos que se inicien en el área de GC, se propone tener en cuenta los siguientes puntos.

- ✓ Tener claro los objetivos que se persiguen al iniciar un proceso de GC en la compañía, su alcance, beneficios, riesgos y los resultados que se esperan alcanzar.
- ✓ Conformar un equipo de GC que esté encabezado por un Líder o Director y por trabajadores especializados, que se dediquen exclusivamente, por lo menos en los primeros años, a diseñar las políticas, los procedimientos y procesos que se van a cumplir para conseguir los objetivos que se fijan.
- ✓ Alinear la estrategia de GC con la de la compañía, de manera que las dos apunten a lo que realmente interesa a la empresa.

- ✓ Involucrar el nivel directivo de la compañía en los procesos de GC que se inicien, para que sean tomados como ejemplo por los demás funcionarios de la organización e incentiven su participación.
- ✓ Enfocar los proyectos de GC en las áreas clave del negocio y en lo que más se necesite afianzar el conocimiento.
- ✓ Destinar recursos al equipo de GC para que cuenten con los instrumentos necesarios para lograr los objetivos que tracen en conjunto con la dirección de la organización.
- ✓ Informar a los empleados de la empresa de manera detallada, los proyectos que se inicien en GC, para hacerlos partícipes de ellos y transmitirles la importancia de su colaboración a lo largo del desarrollo del mismo. También instruirlos sobre los beneficios que la GC trae para los empleados y para la empresa.
- ✓ Hacer énfasis en la capacitación tanto del equipo de GC como de los empleados de la organización, para que el nivel de aprendizaje sea elevado y se sientan a gusto e involucrados en los proyectos que se inicien en esta área.
- ✓ Disponer de infraestructura tecnológica y tecnologías de información que faciliten el flujo de conocimiento en la empresa, la comunicación entre los empleados, entre los empleados y la organización, así como la disposición, aprovechamiento y explotación del mismo.
- ✓ Contar con mecanismos de medición de los resultados que en GC se obtengan, para valorar el logro de los objetivos que se diseñen, así como medir la variación de los niveles de productividad y mejoramiento al la implementar estos procesos, entre otros aspectos.

6.2.2. Para futuras investigaciones.

- ✓ Contar con el aval de una corporación, sea ésta una Cámara de Comercio, de Industria, Asociación, entre otras del mismo perfil, para que se facilite el

acceso a la población y se pueda obtener la información requerida de manera expedita, transmitiéndoles algún tipo de compromiso con la entidad que esté apoyando el estudio.

- ✓ Considerar el alcance de la investigación apegado a una ó varias actividades económicas sin delimitarlo en cuanto a localización geográfica, pues el tema de GC realmente se desarrolla en empresas grandes, con estructuras consolidadas y que dispongan de recursos para gestionarla.
- ✓ Se pueden realizar investigaciones sobre GC con enfoques similares al del presente estudio, en una sola empresa con sucursales ubicadas en distintos sitios geográficos, de tal manera que se puedan valorar como entidades independientes.
- ✓ Tratar, en lo posible, que el instrumento de recolección de información sea la entrevista, pues al tener contacto con los responsables de los procesos de GC se puede tener más información sobre todas las variables e interrogantes del estudio.
- ✓ A partir del presente estudio se pueden iniciar investigaciones complementarias, que profundicen temas como el análisis de las métricas en GC que algunas empresas indicaron tener, la relación de los beneficios obtenidos a partir de la implementación de la GC y los procesos productivos de la empresa y el negocio, entre otros aspectos.

6.3 Dificultades para la recolección de información

A lo largo del proceso de contacto con las empresas y recolección de información, se detectaron algunos inconvenientes que no permitieron tener una muestra más extensa y recibir la información solicitada de las personas encargadas del área de GC o la responsable de este tipo de procesos en la organización.

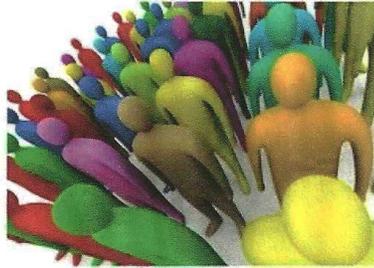
A continuación se enumeran los inconvenientes encontrados.

1. Desconocimiento del tema de GC.

2. El “día a día” no le permite a los gerentes y/ o dependencias involucradas colaborar con investigaciones de este tipo.
3. Muchas respuestas como “Lamentablemente no le podemos ayudar con su investigación” o similares sin que haya una justificación explícita que permita incorporar la misma a la muestra.
4. Varias empresas manifestaron estar en procesos de reestructuración de departamentos, definición de objetivos de la empresa, reordenamiento de políticas internas, por lo cual no pudieron colaborar con la investigación que se estaba desarrollando.
5. Temor de entregar información importante de la empresa, a pesar que se indicó expresamente que se mantendría en confidencialidad la información y solo se presentarían los resultados de manera consolidada, sin hacer referencia a quien pertenecían.
6. La no continuidad en la empresa de algunos gerentes contactados, así como el traslado a otro cargo, disfrute de vacaciones o el envío a proyectos especiales, fueron motivos que no permitieron concretar las entrevistas o envío del cuestionario.
7. Existieron una cantidad de empresas que simplemente nunca respondieron las comunicaciones.

Apéndices

Apéndice A - Encuesta tipo cuestionario



La Gestión del Conocimiento en grandes empresas venezolanas privadas del sector comercial de productos alimenticios

Abandonar->

Continuaré más tarde

Por favor marque con una X la respuesta seleccionada. En las preguntas donde considere que varias opciones dan respuesta al interrogante, márquelas.

El tiempo estimado para responder el cuestionario es de 10 minutos.

Se utilizará la sigla GC para referirse a Gestión del Conocimiento.

***1. ¿Hace cuánto tiempo la empresa está desarrollando procesos de GC?**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 y menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

***2. ¿Cuáles de los siguientes procesos se desarrollan en la empresa dentro de la GC?**

- Incorporación de manuales, normas y procedimientos
- Mejores prácticas
- Red de expertos
- Comunidades especializadas
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Otros, (Por favor especifique)

***3. ¿Qué herramientas automatizadas se utilizan para la búsqueda, almacenamiento, diseminación y explotación del conocimiento?**

- Buscadores de información
- Bases de datos y sistemas documentales avanzados
- Minería de datos (data mining)
- Inteligencia artificial: (sistemas expertos, razonamiento basado en casos, redes neuronales, entre otros)
- Sistemas de apoyo a la toma de decisiones
- Software especializado
- No se utilizan
- Otro (Por favor especifique)

***4. ¿Se utilizan mecanismos de medición de la GC?**

www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1290891&MT=X#inicio

SI NO

*** ¿Qué mecanismos de medición se utilizan?**

- Métricas
- Indicadores
- Evaluaciones
- Otro (Por favor especifique)

***5. Según su apreciación ¿Han mejorado los resultados generales de la empresa desde la incorporación de la GC?**

SI NO

*** ¿Cuál es el nivel de mejoramiento?**

- Muy poco
- Poco
- Mucho
- Bastante
- De manera significativa
- No se ha identificado

***6. ¿Cuáles de los siguientes departamentos o áreas se han visto más beneficiados con la GC?**

- Presidencia y Direcciones
- Finanzas
- Recursos humanos
- Contabilidad
- Sistemas y Tecnología
- Producción
- Comercial
- Ventas
- No se ha identificado
- Otras, (Por favor especifique)

***7. ¿Qué nivel de aceptación ha tenido la GC entre los empleados?**

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto
- No se ha identificado

*** ¿Se utilizan herramientas para medir este factor?**

SI NO

***8. ¿La empresa asigna un presupuesto específico para el proceso de GC?**

SI NO

***9. ¿La empresa cuenta con recurso humano designado específicamente para la GC?**

SI NO

*** ¿Qué tipo de capacitación recibe el recurso humano designado para la GC?**

- De manera autodidacta
- A través de conferencias
- A través de asesores y expertos
- Curso y talleres
- A través de estudios especializados
- No recibe capacitación
- Otros, (Por favor especifique)

***10. ¿Está considerada la GC dentro de los lineamientos estratégicos de la empresa?**

SI NO

***11. ¿De qué manera ha influido la GC en la cultura organizacional de la empresa?**

- Muy poco
- Poco
- Ni poco ni mucho
- Mucho
- De manera significativa
- No se ha identificado

*** ¿Se utilizan herramientas para medir este factor?**

SI NO

***12. ¿Cómo ha sido el impacto de la GC en la productividad de la empresa?**

- Muy negativo
- Negativo
- Ni negativo ni positivo
- Positivo
- Muy positivo
- No se ha identificado

*** ¿Se utilizan herramientas para medir este factor?**

SI NO

***13. ¿Qué métodos se utilizan para educar a los empleados en cuanto a los procesos de creación, uso y formas de compartir el conocimiento?**

- Conferencias
- Reuniones grupales
- Cursos y talleres
- Revistas y periódicos
- Intranet
- Página web institucional
- Otros, (Por favor especifique)

***14. ¿Qué tecnologías de apoyo utiliza la empresa para el intercambio de conocimiento en la organización?**

- Intranet
- Internet
- Página web de la empresa
- Correo electrónico
- Páginas wiki
- Blogs
- Software de grupos (groupware)
- Redes sociales
- Otras, (Por favor especifique) _____

***15. ¿Existen incentivos que estimulen la colaboración de los empleados en el proceso de GC?**

- SI NO

*** ¿Qué tipo de incentivos existen?**

- Económicos
- Reconocimientos
- Ascensos
- Vacaciones
- Otros, (Por favor especifique) _____

***16. ¿Cuáles son los principales obstáculos que se han presentado en el proceso de GC?**

- Poco interés de los empleados
- Desinformación de los procedimientos y métodos
- No es una prioridad para la empresa
- Pocos incentivos por parte de los directivos
- Otros, (Por favor especifique) _____

***17. ¿Cuál es el estado actual de los procesos de GC en la organización?**

- Planificación
- Desarrollo
- Pausados
- Cancelados

Fin->



Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Crea gratis tus encuestas online

¿Necesita tu empresa una red privada corporativa?. Prueba makeanet.com

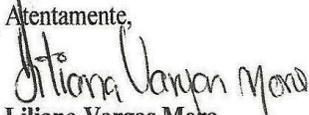
Apéndice B - Validación instrumento de recolección de información por parte de expertos

Caracas, 9 de marzo de 2012

Profesora
ING. LOURDES MARITZA ORTIZ SOSA
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.

Tengo el gusto de dirigirme a usted, para solicitar su valiosa colaboración de servir como experta en la **validación** del cuestionario anexo a la presente comunicación, relacionado con el trabajo de grado titulado: *La gestión del conocimiento en grandes empresas venezolanas privadas, del sector comercial de productos alimenticios, ubicadas en el Distrito Capital.*

Mucho le agradezco su concepto respecto al presente instrumento, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente,

Liliana Vargas Mora
Cursante de la Maestría en Sistemas de Información
Universidad Católica Andrés Bello

Teléfonos: 0426.520.60.51
E-mail: lvargasm.11@est.ucab.edu.ve

Estimar el tiempo
requerido para aplicar
el instrumento.

Anexo: Objetivos de la Investigación y Modelo de Cuestionario.

Aquí no hay forma de evaluar las escalas utilizadas, sugiero poner 12 evaluaciones al lado del instrumento

FORMATO DE EVALUACIÓN, SEGÚN CRITERIOS, DE LOS INSTRUMENTOS

PREGUNTAS	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
¿Hace cuánto tiempo la empresa está desarrollando procesos de Gestión del Conocimiento (GC)?		✓					✓					✓			
¿Cuáles de los siguientes departamentos o áreas de la empresa se han visto más beneficiados con la GC??		✓					✓					✓			
¿Cuáles de los siguientes procesos se desarrollan en la empresa dentro de la GC?		✓					✓					✓			
¿ Han mejorado los resultados generales de la empresa desde la incorporación de la GC? . Si la respuesta es afirmativa, indique el nivel de mejoramiento.		✓					✓					✓			
¿Qué nivel de aceptación ha tenido la GC entre los empleados?		✓					✓					✓			
¿La empresa asigna un presupuesto específico para el proceso de GC?		✓					✓					✓			
¿La empresa cuenta con un equipo humano y técnico designado específicamente para la GC?		✓					✓					✓			
¿Está considerada la GC del conocimiento dentro de los lineamientos estratégicos de la empresa?		✓					✓					✓			

PREGUNTAS	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
¿De qué manera ha influido el proceso de GC en la cultura organizacional de la empresa?		/					/					/			
¿Cómo ha sido el impacto de la GC en la productividad de la empresa?		/					/					/			
¿Qué métodos se utilizan para educar a los empleados en el proceso de creación, uso y formas de compartir el conocimiento?		/					/					/			
¿Qué tecnologías de apoyo utiliza la empresa para el intercambio de conocimiento en la organización?		/					/					/			
Si la empresa utiliza técnicas inteligentes en el proceso de GC, ¿cuáles de ellas se usan? <i>Automatización</i>		/					/					/			
¿Existen incentivos que estimulen la colaboración de los empleados en el proceso de GC?		/					/					/			
Si existe un equipo especializado en GC, ¿éste recibe algún tipo de capacitación en el tema?		/					/					/			
¿Cuáles son los principales obstáculos que se han presentado en el proceso de GC?		/					/					/			
¿Cuál es el estado actual de los procesos de GC en la organización?		/					/					/			

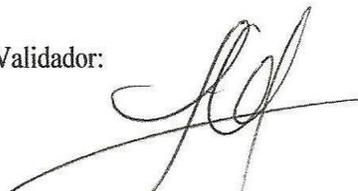
OBSERVACIONES - SUGERENCIAS

Es conveniente ver las escalas junto con las preguntas.

Fecha de Validación: 12/03/2012

Apellidos y Nombres del Validador: LOURDES ORTIZ

Firma del Validador:



Caracas, 12 de marzo de 2012

Profesora
ING. MARÍA ESTHER REMEDIOS
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.

Tengo el gusto de dirigirme a usted, para solicitar su valiosa colaboración de servir como experta en la **validación** del cuestionario anexo a la presente comunicación, relacionado con el trabajo de grado titulado: *La gestión del conocimiento en grandes empresas venezolanas privadas, del sector comercial de productos alimenticios, ubicadas en el Distrito Capital.*

Mucho le agradezco su concepto respecto al presente instrumento, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente,



Liliana Vargas Mora
Cursante de la Maestría en Sistemas de Información
Universidad Católica Andrés Bello

Teléfonos: 0426.520.60.51
E-mail: lvargasm.11@est.ucab.edu.ve

Anexo: Objetivos de la Investigación y Modelo de Cuestionario.

FORMATO DE EVALUACIÓN, SEGÚN CRITERIOS, DE LOS INSTRUMENTOS

	PREGUNTAS	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
		E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
1.	¿Hace cuánto tiempo la empresa está desarrollando procesos de Gestión del Conocimiento (GC)?	✓					✓					✓				
2.	¿Cuáles de los siguientes departamentos o áreas de la empresa se han visto más beneficiados con la GC??	✓					✓					✓				
3.	¿Cuáles de los siguientes procesos se desarrollan en la empresa dentro de la GC?	✓							✓			✓				
4	¿ Han mejorado los resultados generales de la empresa desde la incorporación de la GC? . Si la respuesta es afirmativa, indique el nivel de mejoramiento.	✓							✓			✓				
5	¿Qué nivel de aceptación ha tenido la GC entre los empleados?	✓							✓					✓		
6	¿La empresa asigna un presupuesto específico para el proceso de GC?	✓					✓					✓				
7	¿La empresa cuenta con un equipo humano y técnico designado específicamente para la GC?	✓							✓			✓				
8	¿Está considerada la GC del conocimiento dentro de los lineamientos estratégicos de la empresa?	✓					✓					✓				

← Resp. incluidas en el form de evaluación.

PREGUNTAS	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
9 ¿De qué manera ha influido el proceso de GC en la cultura organizacional de la empresa?	✓							✓				✓			
10 ¿Cómo ha sido el impacto de la GC en la productividad de la empresa?	✓							✓			✓				
11 ¿Qué métodos se utilizan para educar a los empleados en el proceso de creación, uso y formas de compartir el conocimiento?	✓							✓			✓				
12 ¿Qué tecnologías de apoyo utiliza la empresa para el intercambio de conocimiento en la organización?	✓								✓		✓				
13 Si la empresa utiliza técnicas inteligentes en el proceso de GC, ¿cuáles de ellas se usan?	✓					✓					✓				
14 ¿Existen incentivos que estimulen la colaboración de los empleados en el proceso de GC?	✓					✓					✓				
15 Si existe un equipo especializado en GC, ¿éste recibe algún tipo de capacitación en el tema?	✓					✓					✓				
16 ¿Cuáles son los principales obstáculos que se han presentado en el proceso de GC?	✓					✓					✓				
17 ¿Cuál es el estado actual de los procesos de GC en la organización?	✓								✓		✓				

OBSERVACIONES – SUGERENCIAS

--

Fecha de Validación: 12-abril-2012

Apellidos y Nombres del Validador: Maria Esther Demedios

Firma del Validador: 

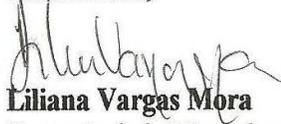
Caracas, 12 de marzo de 2012

Profesor
PEDRO ROMERO
Universidad Metropolitana
Presente.

Tengo el gusto de dirigirme a usted, para solicitar su valiosa colaboración de servir como experto en la **validación** del cuestionario anexo a la presente comunicación, relacionado con el trabajo de grado titulado: *La gestión del conocimiento en grandes empresas venezolanas privadas, del sector comercial de productos alimenticios, ubicadas en el Distrito Capital.*

Mucho le agradezco su concepto respecto al presente instrumento, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente,



Liliana Vargas Mora
Cursante de la Maestría en Sistemas de Información
Universidad Católica Andrés Bello

Teléfonos: 0426.520.60.51
E-mail: lvargasm.11@est.ucab.edu.ve

Anexo: Objetivos de la Investigación y Modelo de Cuestionario.

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el instrumento para validar el cuestionario tipo encuesta, el cual se implementará durante el desarrollo de la presente investigación. Lea el instrumento y marque con una (X), su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

PERTINENCIA	Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollado.
REDACCIÓN	Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.
ADECUACIÓN	Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado.

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinentes y en caso de requerirlo, sírvase escribir las sugerencias o correcciones sobre el enunciado de la pregunta.

La escala a utilizar es:

E: EXCELENTE: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.

MB: MUY BUENO: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.

B: BUENO: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.

R: REGULAR: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.

D: DEFICIENTE: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

FORMATO DE EVALUACIÓN, SEGÚN CRITERIOS, DE LOS INSTRUMENTOS

PREGUNTAS	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
¿Hace cuánto tiempo la empresa está desarrollando procesos de Gestión del Conocimiento (GC)?	x					x									
¿Cuáles de los siguientes departamentos o áreas de la empresa se han visto más beneficiados con la GC??	x					x									
¿Cuáles de los siguientes procesos se desarrollan en la empresa dentro de la GC?	x					x									
¿ Han mejorado los resultados generales de la empresa desde la incorporación de la GC? . Si la respuesta es afirmativa, indique el nivel de mejoramiento.	x					x									
¿Qué nivel de aceptación ha tenido la GC entre los empleados?	x					x									
¿La empresa asigna un presupuesto específico para el proceso de GC?	x					x									
¿La empresa cuenta con un equipo humano y técnico designado específicamente para la GC?	x					x									
¿Está considerada la GC <u>del conocimiento</u> dentro de los lineamientos estratégicos de la empresa?	x									x					

PREGUNTAS	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
¿De qué manera ha influido el proceso de GC en la cultura organizacional de la empresa?	x					x									
¿Cómo ha sido el impacto de la GC en la productividad de la empresa?	x					x									
¿Qué métodos se utilizan para educar a los empleados en el proceso de creación, uso y formas de compartir el conocimiento?	x					x									
¿Qué tecnologías de apoyo utiliza la empresa para el intercambio de conocimiento en la organización?	x					x									
Si la empresa utiliza técnicas inteligentes en el proceso de GC, ¿cuáles de ellas se usan?	x					x									
¿Existen incentivos que estimulen la colaboración de los empleados en el proceso de GC?	x					x									
Si existe un equipo especializado en GC, ¿éste recibe algún tipo de capacitación en el tema?	x					x									
¿Cuáles son los principales obstáculos que se han presentado en el proceso de GC?	x					x									
¿Cuál es el estado actual de los procesos de GC en la organización?	x					x									

OBSERVACIONES – SUGERENCIAS

Dado que hay muchas definiciones y opiniones sobre el tema de gestión del conocimiento (GC), te propongo que coloques al comienzo del cuestionario una definición de GC que sea clara y estándar para todos los encuestados, que permita tener seguridad que al responder lo hagan sobre la misma definición del tema.

El cuestionario parte del hecho de que alguna forma se está desarrollando procesos de GC en las empresas seleccionadas para la investigación. Es bueno aclarar este punto.

Revisar la redacción de la pregunta 8.

No puedo responder el aspecto de adecuación, ya que no conozco las características de la muestra para poder indicar la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

Apéndice C - Correo electrónico enviado a las empresas encuestadas



[OCULTA](#) | [NUEVA ENCUESTA](#) | [MIS ENCUESTAS](#) | [MIS](#)

ACCESO DE USUARIOS:

Dirección de correo
nanavamo26@gmail.com

Contraseña

Ejemplos de plantillas

Satisfacción del cliente
Clima laboral
Perfil del visitante
Test de producto
y muchas más...

Contratar



Tarjeta de crédito
o Paypal

Más información

Distribuidores certificados
Licencia de software
Consultoría
Funcionalidades
Tarifas
Guía rápida
Preguntas frecuentes



Envío de correos electrónicos

Antes de hacer el envío te aconsejamos que realices un **Test de envío**, recibirás en tu cuenta una copia exacta del r

Selecciona la encuesta a enviar:

La Gestión del Conocimiento en grandes empresas venezolanas privadas del sector comercial de pr

Lista de correos:

Prueba

Establece los criterios:

- Enviar a todos
- Enviar a los Email con el estado:
Cualquier estado
- Enviar a los Email con la condición:

FMail Fmnieza con

Asunto del mensaje:

Cuestionario sobre Gestión del Conocimiento

Cuerpo del mensaje : (Hemos incluido un texto de ejemplo, pero puedes cambiarlo si lo deseas. En el texto que te rellenará por tí los campos [Nombre] y [LinkEncuesta]. Puedes utilizar también [Apellido1], [Apellido2], [TextoLibre] Puedes proteger tu encuesta con una clave de acceso individualizada para cada encuestado.

Selecciona aquí para incluir HTML y pulsa Previsualizar para ver el resultado final.

Estimados Señores:

El objetivo del presente cuestionario es recabar información para diagnosticar el estado en que se encuentra la Gestión del Conocimiento en las empresas venezolanas, comercializadoras de productos alimenticios.

Su opinión, cualquiera que sea, es importante para la investigación. Todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y los resultados serán presentados de forma consolidada.

Por favor, haga click en este link:

[LinkEncuesta]

Fecha y hora del envío: (Déjalo en blanco para enviar inmediatamente)

Introduce el alias del remitente:

Liliana Vargas

Introduce el Email del remitente:

nanavamo26@gmail.com

[Mapa del sitio](#) | [Ayúdanos a mejorar](#) | [Condiciones](#) | [Política de privacidad](#) | [Quiénes somos](#) | [Recomienda](#) | [Favoritos](#)

Idiomas: [Español](#) | [English](#) | [Português-Brasil](#) | [Português](#) | [Italiano](#) | [Français](#) | [Deutsch](#) | [Русский](#)
[encuestafacil.com](#) | [easygoingsurvey.com](#) | [enquetefacile.com](#) | [inqueritofacil.com](#) | [enquetefacil.com](#) | [sondaggiofacile.com](#) | [einfacheumfrage.com](#)

Copyright © 2005-2013 Encuesta Fácil. S.L. Tlf. (+34) 91 416 4609 ó Email a: Atención al cliente

Referencias Bibliográficas

- Andrade Castro, J. A. (2006). *Tecnologías y sistemas de información en la gestión de conocimiento en las organizaciones*. Recuperado el 16 de Enero de 2011, de <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/viewFile/881/836>
- ANSA. (2012). *Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios*. Obtenido de <http://www.ansa.org.ve/>
- APA, 6. Ed. (2012). *American Psychological Association*. Recuperado el 18 de Marzo de 2012, de <http://www.apastyle.org/learn>
- Arceo, A.M. (2009). *Sinéctica - Revista electrónica de educación*. Recuperado el 01 de 2013 de http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Revista/SIN32_06/sin32_minakata.pdf
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración 3a. Ed.* Caracas: Episteme
- Barcelona, U. d. (2011). *Cámaras de Comercio de Venezuela*. Recuperado el 26 de octubre de 2011, *Universidad de Barcelona*. de: <http://www.comercio exterior.ub.es/fpais/venezuela/contactosdenegocios.htm>
- CANTV. (2011). *CANTV*. Recuperado el 26 de octubre de 2011, de <http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=1243>
- CANTV. (2010). *El Proyecto en CANTV*. Caracas, Venezuela
- Carrión Maroto, J. (2011). *gestiondelconocimiento.com*. Recuperado el 5 de julio de 2011, de http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm
- Carrión y Ramírez. (2011). *Gestión del Conocimiento.com*. Recuperado el 5 de Julio de 2011, de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_KMAT.htm
- Carrión, J. y Palacios, D. (2011). *Gestión del Conocimiento.com*. Recuperado el 1 de Julio de 2011, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm>

- Carrión, J. y Maroto. (2011). *Gestión del Conocimiento.com*. Recuperado el 5 de julio de 2011, de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm
- Carrión, R. (2011). *Gestión del conocimiento.com*. Recuperado el 5 de Julio de 2011, de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm
- Catalano, P. (2004). *Diagnóstico de los habilitadores del proceso de Gestión del conocimiento según el modelo de O'Dell y Grayson*. Recuperado el 01 del 2013 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1280.pdf>
- CAVIDEA (2011). *Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos*. Recuperado el 12 de octubre de 2011, de <http://www.cavidea.org/>
- Contreras, A. C. y Gutiérrez, D. C. (2003). *UCAB Biblioteca virtual*. Recuperado el 11 de julio de 2011, de <http://www.ucab.edu.ve/inicio.947.html>
- Diccionario Real, A. (2001). *Diccionario de la lengua española - vigésima segunda edición*. Recuperado el 12 de julio de 2011, de <http://www.rae.es/rae.html>
- encuestafacil.com. (2012). *Sitio web encuestafacil.com*. Recuperado el 01 de febrero de 2012 de http://www.encuestafacil.com/Politica_Privacidad.aspx
- Fedecamaras. (2011). *Fedecaramas*. Recuperado el 2 de Julio de 2011, de <http://www.fedecamaras.org.ve/home/conocenos.php>
- Fernandez, J. E. (2008). *degerencia.com*. Recuperado el 2 de Febrero de 2011, de http://www.degerencia.com/articulo/2008_por_la_destreza_informacional_en_la_empresa
- García Fernández, F. y Cordero Borjas, A. E. (2010). *Proceso de Gestión del Conocimiento en Tamaulipas (México) y Carabobo (Venezuela)*. Recuperado el 11 de Mayo de 2011, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64615176007>
- Gómez, D. R. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Recuperado el 26 de Octubre de 2011, de: Universidad

- Autónoma de Barcelona, <http://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/view/5801968087>
- Gortari, R. d. (2007). *La nueva administración del conocimiento. El papel central de las áreas tecnológicas en las grandes empresas mexicanas*. En J. S. Gabriela Dutrénit, Globalización, acumulación de capacidades e innovación (págs. 365 - 383). México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación 5a. Ed.* México: McGraw-Hill.
- INE. (2012). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/Industria/pdf/EGEI_20072010.pdf
- KPMG, C. (2000). Knowledge Management Research Report 2000.
- Latameconomy.org. (2013). *Latin American Economic outlook*. Obtenido de <http://www.latameconomy.org/es/a-fondo/perspectivas-economicas-de-america-latina-2013/pymes-innovacion-y-desarrollo-tecnologico/las-tic-en-las-pymes-latinoamerica-nas-acceso-y-apropiacion/>
- Laudon, K. C. (2008). *Sistemas de Información Gerencial, Administración de la Empresa Digital, 10a. Ed.* México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- MapInfo. (2013). *MapInfo*. Recuperado el 04 de 2013, de http://www.topoequipos.com/dem/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=166
- MCTI. (2005). *Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología en Innovación*. Recuperada de http://www.locti.co.ve/inicio/repositorio/leyes/doc_details/23-ley-organica-de-cienciatecnologia-e-innovacion-2005.html
- Medellín, E. (2008). *El conocimiento y su administración en las empresas*. En Jordy Micheli, *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial* (págs. 57-89). Ciudad de México: Plaza y Valdés.

- Molina V. y Zamora H. (2000). *Diseño y validación de un instrumento para medir la gerencia del conocimiento en las organizaciones*. Recuperado el 11 de febrero de 2011, de <http://www.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/search/dise%C3%B1o%20y%20validaci%C3%B3n.html>
- Monteriro, M. (2007). Un análisis comparativo de los modelos de madurez en gestión de proyectos. En G. Dutrénit, *Globalización, acumulación de capacidades e innovación* (págs. 342-364). México: Fondo de Cultura Económica.
- Nonaka y Takeuchi. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Recuperado el 04 de 2013, de Amazon Cloud Reader: <https://read.amazon.com/?asin=B0028N6MIG>
- Núñez, M.O. (2013). *Biblioteca virtual en salud*. Recuperado el 05 de julio de 2011, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci07603.htm
- Oviedo, G.L. (2004). *Dialnet. La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt*. Recuperado el 04 de 2013, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2349282>
- PDVSA. (2002). *Gerencia del Conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor. Serie F Foros*. Caracas: Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo.
- PDVSA. (2011). *Acerca de PDVSA*. Recuperado el 31 de Octubre de 2011, de <http://www.pdvsa.com/>
- Pérez, D. (2005). *La gerencia venezolana frente a los nuevos paradigmas del conocimiento y el capital intelectual*. Recuperado el 18 de Octubre de 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90450104.pdf>
- Polar. (2011). *Empresas Polar*. Recuperado el 26 de octubre de 2011, de http://www.empresas-polar.com/gente-polar/quienes-somos_27.html
- Polar. (2010). *La Gestión del conocimiento o transferencia de nuevas prácticas*. Caracas, Venezuela.

- ProFranquicias. (2012). *Cámara Venezolana de Franquicias*. Obtenido de Cámara Venezolana de Franquicias: <http://profranquicias.com/el-abc-de-las-franquicias-2/>
- Sánchez, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión de conocimiento en la organización*. Recuperado el 28 de junio de 2011, de Cita (Vancouver): Sánchez Díaz M. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Acimehttp://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm
- SAP. (2013). *SAP Business Objects*. Recuperado el 04 de 2013, de <http://www.sap.com/spain/solutions/sapbusinessobjects/index.epx>
- SAP. (2013). *SAP Education*. Recuperado el 04 de 2013, de http://www.sap.com/mexico/files/SProductivity_Pack_2009_v_3_1.pdf
- Saz, M. A. (2001). *Gestión del conocimiento: Pros y Contras*. Recuperado el 22 de Marzo de 2011, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=233401>
- Siemens. (2013). *Knowlegde Management Maturity Model*. Recuperado el 01 de febrero de 2013 de <http://www.kmmm.org/>
- SISOV. (2011). *Sistema integrado de indicadores sociales de Venezuela*. Recuperado el 2 de Julio de 2011, de <http://www.sisov.mpf.gob.ve/indicadores/EM02022000000000/>
- Tamayo, M. T. (1999). *Proyecto de Investigación, módulo 5. Serie Aprender a Investigar*. Bogotá: Instituto colombiano para el fomento de la educación superior ICFES.
- Tendencias, D. (2012). *Principales hábitos y usos de internet en Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.tendenciasdigitales.com/1346/tendencias-digitales-en-latinoamerica-2011/>
- Venezuela, O.B. (2006). *En Venezuela existe una brecha digital entre las grandes empresas y las Pyme*. Recuperado en febrero de 2011, de <http://www.bvonline.com.ve/276/cover3.html>

- Venezuela, P. (2010). *Brecha digital en las pequeñas y medianas empresas venezolanas*. Recuperado el 12 de julio de 2011, de <http://pymesve.wordpress.com/2010/11/05/brecha-digital-en-las-pequenas-y-medianas-empresas-venezolanas/>
- Vera-Cruz, A. (2007). *Cultura de la Empresa y aprendizaje tecnológico*. En Dutrénit, Globalización, acumulación de capacidades e innovación (págs.250-282). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Zorrilla, H. (2002). *La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica*. Recuperado el 11 de 06 de 2010, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kmtmuch.htm>