

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA INPARK DRILLING
FLUIDS S.A, EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Vicent B., Marielby E.

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito
para optar al Título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Enero de 2018

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA INPARK DRILLING
FLUIDS S.A, EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**M.Sc. Contreras, Waddy.
Asesor Académico**

Anaco, Enero de 2018

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL



PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA INPARK DRILLING
FLUIDS S.A, EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI

Jurado Calificador:

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

M.Sc. Contreras, Waddy

Asesor académico

M.Sc. Rojas, Deyisi

Jurado Principal

M.Sc Soto, Alberto

Jurado Principal

Anaco, Enero de 2018

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009 según comunicación CU-034-209)

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente

Por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio y siguen estando conmigo.

A mi madre y a mi padre por brindar su apoyo incondicional y por estar presente en cada paso que doy, sin esperar nada a cambio.

Y a todos aquellos que formaron un rol importante en el transcurso de estos años, haciendo más amena y llevadera esta travesía.

Marielby Vicent.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo poderoso, por el regalo maravilloso de la vida y por permitirme alcanzar todas mis metas con éxito.

A mi familia, por todo el apoyo brindado a lo largo de esta formación profesional.

A mi tutor, MSc. Waddy contreras por su ayuda y colaboración en la realización de este trabajo de investigación.

A todos los docentes de la Universidad de Oriente, Extensión Centro-Sur Anaco, por brindarme conocimiento y colaboración durante esta formación profesional.

Marielby Vicent.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA INPARK DRILLING
FLUIDS S.A, EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Marielby E Vicent Bello

Tutor: MSc. Waddy contreras

Fecha: Enero – 2018

RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada a proponer estrategias gerenciales basadas en la gestión del conocimiento para la empresa Inpark Drilling Fluids S.A, en Anaco, estado Anzoátegui, la cual, es apoyado por una parte en la metodología de Administración Estratégica presentada por el autor Fred David, con el firme objetivo de estudiar interna y externamente el sistema, en función de captar las permanentes oportunidades y beneficios que ofrece el entorno, para lo concerniente al diseño de propuestas basadas en las estrategias más convenientes, con la finalidad de introducir a la empresa hacia la buena gestión. Metodológicamente, es una investigación descriptiva con un diseño de campo, donde se utilizaron las técnicas de análisis: la matriz FODA y el Modelo del proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Concluyendo que, es notable incentivar y adiestrar el personal constantemente porque la organización que tenga mejor formado sus empleados se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, podrá expandirse mejor en el mercado y mostrar un producto distinto y mejor acabado. Recomendando, implementar los planes de acción basados en la gestión del conocimiento

Descriptor: Gestión del Conocimiento, Estrategias Gerenciales, Administración estratégica, Inpark Drilling Fluids S.A., Fred David, matriz FODA.

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I.....	19
EL PROBLEMA	19
1.1 Planteamiento del Problema.....	19
1.2 Objetivos de la Investigación.....	23
1.2.1 Objetivo General	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 Justificación e Importancia	24
1.4 Generalidades de la Empresa	26
1.4.1 Nombre de la Empresa	26
1.4.2 Descripción de la Empresa.....	26
1.4.3 Misión	26
1.4.4 Visión	26
1.4.5 Ubicación Geográfica.....	27
1.4.6 Contexto Organizacional.....	27
CAPÍTULO II	29
MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	29
2.2 Bases Teóricas.....	32
2.2.1 El Conocimiento	32
2.2.2 Tipos de Conocimiento	33
2.2.3 Gestión del Conocimiento.....	34
2.2.4 Modelos de la Gestión del Conocimiento	37
2.2.5 El Capital Intelectual.....	48
2.2.6 Objetivos de la Gestión del Conocimiento.....	51
2.2.7 Importancia de la Gestión del Conocimiento.....	52
2.2.8 Pros de la Gestión del Conocimiento	53
2.2.9 Ventajas Competitivas: Factores que Permiten el Éxito	55
2.2.10 La Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje	57
2.2.11 El Conocimiento Organizacional como Recurso Competitivo	58
2.2.12 Auditoría Externa.....	61

2.2.13 Auditoría Interna	62
2.2.14 Definición de Términos	67
CAPÍTULO III	69
MARCO METODOLÓGICO	69
3.1 Tipo de Investigación	69
3.2 Diseño de la Investigación	70
3.3 Población y Muestra.....	70
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	71
3.4.1 Revisión Documental	71
3.4.2 Observación Directa.....	72
3.4.3 La Encuesta	72
3.4.4 Entrevista no Estructurada	73
3.5 Instrumentos de Recolección de Datos	73
3.5.1 Guía de Observación.....	74
3.5.2 Guion de Entrevista.....	74
3.5.3 Cuestionario	74
3.6 Técnica de Análisis de Datos	75
3.6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	75
3.6.2 Modelo del Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).....	76
3.7 Validez y Confiabilidad	77
3.7.1 Validez	77
3.7.2 Confiabilidad.....	77
3.8 Sistema de Variables	80
3.9 Proceso Metodológico.....	90
CAPÍTULO IV	93
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	93
4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. en Relación a su Organización y Funcionamiento.....	93
4.2. Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Empresa	128
4.2.1 Auditoría Interna	128
4.3 Auditoría Externa.....	135
4.4 Matriz FODA	145
4.5 Determinación de los Lineamientos Constitutivos del Modelo Gerencial Basado en la Gestión de Conocimiento para la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	147
4.6 Establecimiento de un Plan para la Implantación de las Estrategias Gerenciales Basadas en la Gestión de Conocimiento	149
CAPÍTULO V	150
LA PROPUESTA	150

5.1 Propuesta de un Plan para la Implantación de las Estrategias Gerenciales	
Basadas en la Gestión de Conocimiento	150
CAPÍTULO VI.....	184
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	184
6.1 Conclusiones	184
6.2 Recomendaciones.....	186
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	188
<u>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:</u>	171

ÍNDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1 Categorías Generales del Análisis Externo	62
Tabla 2 Principales Funciones del Área Administrativa.....	63
Tabla 3 Principales Funciones del Área de Marketing	64
Tabla 4 Decisiones Principales del Área de Finanzas y Contabilidad	65
Tabla 5 Principales Funciones del Área de Producción y Operaciones.....	65
Tabla 6 Operacionalización de las Variables	82
Tabla 7 Resultados Pregunta N° 1 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	94
Tabla 8 Resultados Pregunta N° 2 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	95
Tabla 9 Resultados Pregunta N° 3 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	96
Tabla 10 Resultados Pregunta N° 4 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	97
Tabla 11 Resultados Pregunta N° 5 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	98
Tabla 12 Resultados Pregunta N° 6 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	99
Tabla 13 Resultados Pregunta N° 7 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	100
Tabla 14 Resultados Pregunta N° 8 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	101
Tabla 15 Resultados Pregunta N° 9 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	102
Tabla 16 Resultados Pregunta N° 10 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	103
Tabla 17 Resultados Pregunta N° 11 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	105
Tabla 18 Resultados Pregunta N° 12 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	106
Tabla 19 Resultados Pregunta N° 13 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	107
Grafica 13 Resultados Pregunta N° 13 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	108
Tabla 20 Resultados Pregunta N° 14 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	108
Tabla 21 Resultados Pregunta N° 15 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	109

Tabla 22 Resultados Pregunta N° 16 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	110
Tabla 23 Resultados Pregunta N° 17 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	112
Tabla 24 Resultados Pregunta N° 18 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	113
Tabla 25 Resultados Pregunta N° 19 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	114
Tabla 26 Resultados Pregunta N° 20 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	115
Tabla 27 Resultados Pregunta N° 21 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	116
Tabla 28 Resultados Pregunta N° 22 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	117
Tabla 29 Resultados Pregunta N° 23 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	118
Tabla 30 Resultados Pregunta N° 24 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	119
Tabla 31 Resultados Pregunta N° 25 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	120
Tabla 32 Resultados Pregunta N° 26 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	121
Tabla 33 Resultados Pregunta N° 27 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	122
Tabla 35 Resultados Pregunta N° 29 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	124
Tabla 36 Resultados Pregunta N° 30 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	125
Tabla 37 Resultados Pregunta N° 31 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	126
Tabla 38 Resultados Pregunta N° 32 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	127
Tabla 39 Matriz FODA	146
Tabla 40 Plan de acción asociado a la estrategia FO1	173
Tabla 41 Plan de acción asociado a la estrategia FO2	174
Tabla 42 Plan de acción asociado a la estrategia FA1	175
Tabla 43 Plan de acción asociado a la estrategia FA2	176
Tabla 44 Plan de acción asociado a la estrategia FA3	177
Tabla 45 Plan de acción asociado a la estrategia FA4	178
Tabla 46 Plan de acción asociado a la estrategia DO1.....	179
Tabla 47 Plan de acción asociado a la estrategia DO2.....	180
Tabla 48 Plan de acción asociado a la estrategia DA1.....	181
Tabla 49 Plan de acción asociado a la estrategia DA2.....	182

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1 Localización geográfica del estado Anzoátegui.	27
Figura 2 Localización de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A en Anaco, estado Anzoátegui.	27
Figura 3 estructura organizacional de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	28
Figura 4 Tipologías De Modelos Para Gc.....	36
Figura 5 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG.....	40
Figura 6 Modelo de Andersen (Arthur Andersen 1999).....	42
Figura 7 Proceso de creación del conocimiento en la Organización (Nonaka y Takeuchi, 1999).....	45
Figura 8 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).....	46
Figura 9 Modelo De Gestión Interna De Barcelo.	48
Figura 10 Factores a considerar en un proceso de Gestión del Conocimiento	49
Figura 11 Gestión funcional del Conocimiento	60
Figura 12 Gestión Estratégica del Conocimiento.....	61
Grafica 1 Resultados Pregunta N° 1 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	94
Grafica 2 Resultados Pregunta N° 2 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	95
Grafica 3 Resultados Pregunta N° 3 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	96
Grafica 4 Resultados Pregunta N° 4 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	98
Grafica 5 Resultados Pregunta N° 5 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	99
Grafica 6 Resultados Pregunta N° 6 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	100
Grafica 7 Resultados Pregunta N° 7 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	101
Grafica 8 Resultados Pregunta N° 8 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	102
Grafica 9 Resultados Pregunta N° 9 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	103
Grafica 10 Resultados Pregunta N°10 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	104
Grafica 11 Resultados Pregunta N° 11 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	105
Grafica 12 Resultados Pregunta N° 12 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.....	107

Grafica 14 Resultados Pregunta N° 14 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	109
Grafica 15 Resultados Pregunta N° 15 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	110
Grafica 16 Resultados Pregunta N° 16 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	111
Grafica 17 Resultados Pregunta N° 17 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	113
Grafica 18 Resultados Pregunta N° 18 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	114
Grafica 19 Resultados Pregunta N° 19 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	115
Grafica 20 Resultados Pregunta N° 20 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	116
Grafica 21 Resultados Pregunta N° 21 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	117
Grafica 22 Resultados Pregunta N° 22 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	118
Grafica 23 Resultados Pregunta N° 23 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	119
Grafica 24 Resultados Pregunta N° 24 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	120
Grafica 25 Resultados Pregunta N° 25 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	121
Grafica 26 Resultados Pregunta N° 26 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	122
Grafica 27 Resultados Pregunta N° 27 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	123
Tabla 34 Resultados Pregunta N° 28 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	123
Grafica 28 Resultados Pregunta N° 28 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	124
Grafica 29 Resultados Pregunta N° 29 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	125
Grafica 30 Resultados Pregunta N° 30 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	126
Grafica 31 Resultados Pregunta N° 31 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	127
Grafica 32 Resultados Pregunta N° 32 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.	128
Figura 13 Pasos para el diseño del plan	154
Figura 14 Propuesta del plan para la implantación de las estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento.....	156

Figura 15 Control Organizacional.....	159
Figura 16 Plan de Carrera	167
Figura 17 Procesos de Planes de acción.....	171

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive en una época de la tecnología y el conocimiento, en el que el recurso humano se combina con la información, la cual es procesada y clasificada por el mismo. Y por ello, se habla del conocimiento para expandir y transformar la capacidad de acción de las organizaciones. Por lo tanto, el conocimiento, se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de la sociedad. Por lo tanto, el valor de la información está relacionado con las acciones y procesos llevados a cabo por las empresas. En este sentido, la gestión del conocimiento, procura crear una actividad, la cual administre la información para la toma de decisiones, optimizando los controles y procesos productivos en las mismas.

La gestión del conocimiento es un acontecimiento de la nueva era y que apoya la generación, transformación, difusión, almacenamiento y desarrollo del conocimiento como fuente de valor de las organizaciones, debido a que todas las organizaciones están fundamentadas en los empleados en que ellos desempeñan sus funciones, demandando de este valor para poder sobrevivir en el mercado y la probabilidad del éxito está determinada por la gestión de este conocimiento y el proceso de aprendizaje que lo hacen posible. El aspecto central, es mejorar y aplicar el conocimiento en los diferentes niveles de la organización.

Partiendo de lo anteriormente mencionado, se estudió la dinámica interna y del entorno en el cual se encuentra la empresa Inpark Drilling Fluids S.A, en Anaco, estado Anzoátegui., encontrándose un conjunto de puntos de criticidad que afectan su gestión. En respuesta a esta situación, se plantearon estrategias gerenciales basadas en la gestión del conocimiento, donde se visualice con exactitud el origen de las diferentes dificultades y en este sentido establecer alternativas de solución a la situación existente. Para ello, este trabajo se enmarcó en cinco (5) capítulos, los

cuales sirvieron de ayuda para la elaboración de la investigación, al brindar una orientación para el camino a recorrer en aras de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. A continuación, se presentan cada uno ellos:

Capítulo I: Generalidades de la Empresa; en el cual se describe la problemática en estudio y los objetivos de la investigación. Así como también, alcance, justificación, reseña histórica, ubicación, misión, visión, estructura organizativa y procesos productivos de la empresa.

Capítulo II: Marco Teórico; abarca los antecedentes de la investigación y las bases teóricas y legales que sustentan este estudio.

Capítulo III: Marco Metodológico; explica el tipo y el diseño de la investigación, la población y muestra consideradas, las diferentes técnicas e instrumentos que se usaron para recolectar información, así como el procedimiento metodológico alineado según los objetivos definidos.

Capítulo IV: Análisis y Presentación de los Resultados; en el cual se presenta una descripción del entorno de la empresa, luego se aplicaron los procedimientos de auditoría interna y externa, utilizando la metodología de Planificación Estratégica de Fred David, con el objeto de conocer las variables, tanto internas, como externas, que inciden de alguna manera en el sistema en estudio. Finalmente, basándose en la metodología del mismo autor, se formularon la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. De igual forma, se determinaron las estrategias y la elaboración de los planes de acción en base a dichas estrategias.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones; en el cual se sintetizan los puntos claves abordados durante la investigación y se muestran las sugerencias

respectivas para la aplicación adecuada de la propuesta que se recoge en el presente trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Con la globalización de los mercados las empresas se han visto obligadas a trazarse grandes retos, que les permitan adaptarse a un sin número de actividades dinámicas y cambiantes, por lo tanto, la continua y vertiginosa reinención de la industria ha conducido inevitablemente a las compañías a esforzarse cada vez más en elevar su nivel de desempeño y sus estándares de calidad en miras de permanecer como líderes de su sector o bien escalar hasta esa posición.

El entorno empresarial en la actualidad es el medio de mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso de los recursos humanos, es por ello, que toda entidad, debe contar con personas que tengan la preparación suficiente para buscar acciones que permitan un mejor desarrollo de la misma. Es evidente que el éxito de una organización está fuertemente condicionado al conocimiento y preparación del capital humano, por lo tanto, es de gran trascendencia que los gerentes o empresarios inviertan en su capacitación y formación, lo que en consecuencia generará beneficios a la misma.

Ciertamente las organizaciones son unidades sociales deliberadamente constituidas, que persiguen múltiples fines y objetivos, por ende, son las estrategias gerenciales precisamente uno de los instrumentos más eficaces que permiten a las mismas alcanzar las metas planteadas y que les brindan de igual manera la oportunidad a los gerentes de afianzar y fortalecer la relación con sus empleados.

Aunado a lo anterior, es indiscutible el valor agregado que se deriva de la unión sinérgica entre conocimiento e innovación como fuente para el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones. Por lo tanto, el conocimiento es la base fundamental para el surgimiento de propuestas innovadoras, específicamente en los procesos de transformación, cambio y éxito gerencial. De acuerdo a Álvarez (2002):

En esta época en la cual el conocimiento pasa a convertirse en el mayor activo de las organizaciones, el capital intelectual de las mismas se torna elemento primordial de sus estrategias competitivas, por lo que se percibe que existe una estrecha relación entre conocimiento e innovación (Pag.2).

Partiendo de esta afirmación se reitera la importancia de que las organizaciones se adecúen a las nuevas realidades empresariales y realicen un proceso de inversión en el capital tanto intelectual como humano, que permita elevar el nivel competitivo y ser sustentable en el tiempo. El conocimiento es uno de los activos más importantes para las empresas a causa de que su gestión añade valor a los productos o servicios que ésta produce, además, permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y técnicas, lo que facilita su inserción y consolidación en el mercado.

El propósito de la gestión del conocimiento es mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones; así como mantener y aprovechar el valor presente y futuro de los activos del conocimiento. Los planes de gestión del conocimiento pueden mejorar el desempeño de las organizaciones a través de la planeación de estrategias, el establecimiento de políticas, la colaboración y compromiso de todo el personal.

En tal sentido, en el año 2000, inicia sus labores la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. ubicada en la ciudad de Anaco Estado Anzoátegui, dedicada al desarrollo de actividades de servicios dentro del sector de producción de petróleo y gas; suministrando soluciones confiables y logística, en formulación, preparación y manipulación de fluidos, como su objeto jurídico o realidad empresarial.

Hoy en día, se pudo evidenciar que Inpark Drilling Fluids, S.A., invierte muy poco en el recurso humano que la conforma, lo que ha desencadenado una serie de efectos negativos en el sistema organizacional, constantes retrasos en las actividades entre los departamentos, además, no existen mecanismos comunicacionales internos (house organ, carteleras, afiches, intranet, foros, entre otros) y no disponen de conocimientos formales sobre la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos en la misma.

Adicionalmente, se evidenció la carencia de programas de inducción y de capacitación a los trabajadores, originando que estos no tengan claras sus responsabilidades e importancia dentro de la organización, lo que minimiza su sentido de pertenencia y compromiso con la misma, disminuyendo en consecuencia, su desempeño por no estar motivados en el ejercicio de sus funciones. Por otra parte, se observó que a pesar de la disposición del capital humano en aprender y crecer en este sentido, no comparten su conocimiento ni su gestión diaria, por falta de tiempo, porque lo ven como una carga más, por baja motivación, por miedo a ser reemplazados o inclusive por conformismo en lo que hacen.

Aunado a esto, se ha observado que en muchos casos, las decisiones se toman de forma empírica por parte de los empleados, los cuales suelen disponer bajo su propia perspectiva en determinados procedimientos de relevancia para la empresa, mismos que se ejecutan en muchas ocasiones sin consultar previamente a sus superiores, repercutiendo en costos elevados y pérdidas de tiempo, debido a los retrasos generados constantemente.

En ese mismo orden de ideas, se evidenció que no se innova en los procesos y mucho menos se comparten, publican, disponen o documentan, cerrando así la contingencia en caso de que alguien falte o renuncie y se lleve consigo todo el aprendizaje y experiencias que este se quede en una sola persona o no se transmita,

arriesgándose a perder todo el capital intelectual invertido en los empleados y generando un costo mayor para la organización al capacitar a otra para que realice determinada actividad, además, no poseen indicadores que ayuden a cuantificar y medir el capital intelectual.

Con base a estos argumentos, surge la necesidad de proponer estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento que permita a la organización aumentar su valor, reducir costos, mejoras en la calidad y el servicio, la satisfacción de los clientes, mejor utilización de los talentos del personal, optimizar los valores y la cultura organizacional produciendo un crecimiento interno para su supervivencia en el mundo empresarial y competitivo, llevando a la empresa a ser líder en su mercado.

Por tal motivo, se realizará el presente proyecto orientado a la propuesta de estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento para la empresa Inpark Drilling Fluids, C.A. apoyado por una parte en la metodología de Administración Estratégica presentada por el autor Fred David, con el firme objetivo de estudiar interna y externamente el sistema, en función de captar las permanentes oportunidades y beneficios que ofrece el entorno. Por otra parte, se emplearan los principios definidos por los autores Nonaka y Takeuchi (1995), para lo concerniente al diseño de propuestas basadas en las estrategias más convenientes, con la finalidad de introducir a la empresa hacia la buena gestión.

La importancia de la realización de este proyecto de grado radica en que su estudio es un elemento esencial para atender los problemas y las necesidades de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A., sirviendo, también, de referencia para otras empresas que requieran la utilización de estrategias gerenciales basadas en la teoría de gestión del conocimiento para el logro de sus objetivos.

En cuanto al alcance, es ineludible acentuar que este proyecto estará enmarcado exclusivamente en una propuesta apoyada en la teoría de gestión del conocimiento. Dicha propuesta estará basada en las estrategias necesarias para gestionar y mejorar el conocimiento de los empleados y de igual manera incrementar el desarrollo social y económico de la empresa. En efecto, su implantación, así como su posterior evaluación, quedará a consideración de la empresa Inpark Drilling Fluids, S, A.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales basadas en la gestión del conocimiento para la empresa Inpark Drilling Fluids S.A, en Anaco, estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Inpark Drilling Fluids S.A. en relación a su organización y funcionamiento.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Inpark Drilling Fluids S.A.
- Determinar los lineamientos constitutivos de la empresa basados en la gestión de conocimiento para empresa Inpark Drilling Fluids S.A.
- Establecer un plan para la implantación de las estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento para la empresa Inpark Drilling Fluids S.A.

1.3 Justificación e Importancia

La relevancia de este estudio se sustenta o argumenta desde varias aristas o aspectos interesantes desde el punto de vista empresarial, económico, sustentable y organizacional. La propuesta de estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento representa un aporte que debe ser estudiado por el gerente de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. como una alternativa válida para la toma de decisiones que permita mejorar las funciones de cada uno de los departamentos de dicha empresa para así mantener el orden y una organización más funcional y mejorará de manera significativa el desempeño de sus actividades, las cuales son: suministro de fluidos de perforación, asesoramiento técnico y profesional en el área de fluidos de perforación y suministro, comercialización, uso, adquisición, traslado de sustancias químicas, permitiendo de esta manera brindar un servicio de excelencia y con ello contribuir de manera directa o indirectamente con el logro de los objetivos de sus principales clientes y al mismo tiempo que se satisfacen sus necesidades.

Todo esto será posible debido a que los trabajadores dejaran de practicar la toma de decisiones de forma empírica y con incertidumbre pasando a tomarlas de una forma metodológica, sencilla y eficaz basada en hechos lo que generará por sí misma un alto control y trazabilidad sobre el proceso productivo. Así como en la aplicación de la tecnología más que en la transformación de materia prima o la explotación de mano de obra económica, donde el conocimiento de las totalidades es creado, adquirido, transmitido y utilizado más eficazmente por los empleados, la misma organización y la comunidad para fomentar un lazo en el desarrollo económico y social.

Es necesario destacar que el desarrollo de esta propuesta beneficia directamente a tres partes involucradas en dicho tema de investigación. Ellos son: la empresa que no es más que el lugar donde se originó el estudio, el investigador o tesista quien fue

responsable de llevar a cabo el estudio a buen término y la universidad donde se aprobó y surgió el seguimiento de la consecución y se originó la formación académica.

En cuanto a la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. se puede decir que es la principal beneficiada con la implantación de estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento, elaboradas en este trabajo de grado, porque le permitirá aumentar la probabilidad de obtener un excelente desarrollo organizacional, mejoras en los servicios prestado, minimizar costos en la ejecución de sus trabajos, debido que estos quedan bien realizados desde la primera vez, y evitar posibles errores en los procesos anteponiéndose a los mismos y corregidos antes de que se produzcan de ser necesario.

En lo que al investigador respecta, se beneficia con esta investigación en primer lugar porque le sirve como requisito fundamental para obtener el título que lo reconocerá como ingeniero industrial y en segundo lugar y no menos importante es que obtuvo conocimientos metodológicos teóricos y prácticos acerca del mejoramiento organizacional en cualquier ámbito de un proceso productivo que le ayudarán en su desenvolvimiento en su futuro profesional.

Por último se beneficia la Extensión Centro Sur - Anaco De La Universidad De Oriente Núcleo Anzoátegui ya que el presente trabajo de grado dejará asentadas las bases para la realización de futuros trabajos relacionados con el tema.

En razón a lo antes mencionado y a la necesidad que tiene toda la empresa de contar con altos niveles de eficiencia y con elevados estándares de calidad queda dicha la importancia de esta propuesta para la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A, y hace hincapié a la misma para que se lleve a cabo la implantación de planes estratégicos para la mejora continua de su organización.

1.4 Generalidades de la Empresa

1.4.1 Nombre de la Empresa

Inpark Drilling Fluids, S.A.

1.4.2 Descripción de la Empresa

Inpark Drilling Fluids S.A, dedicada al desarrollo de actividades de servicios dentro del sector de producción de petróleo y gas; suministrando soluciones confiables y logística, en formulación, preparación y manipulación de fluidos.

1.4.3 Misión

Contribuir al éxito de nuestros clientes al compartir sus objetivos de trabajo, para reducir el costo de la producción de petróleo y gas, suministrando soluciones confiables y logística; en formulación, preparación y manipulación del fluido, contando para ello con el recurso humano calificado para tal fin.

Por ello INPARK DRILLING FLUIDS, se empeña en exceder la expectativa de nuestros clientes con atención al momento de necesitar nuestros servicios, productos y sistemas con el menos daño a la formación productivo e inocuo al ambiente.

1.4.4 Visión

Ser la empresa de servicio de la industria petrolera en aportar nuevas tecnologías en el área de fluidos de perforación y completación de pozos, buscando ofrecer un servicio excelente. A partir de nuestro slogan nace la formulación y

establecimiento de los valores de la empresa, los cuales representan nuestra identificación como organización, para la prestación de nuestros servicios.

1.4.5 Ubicación Geográfica

Inpark Drilling Fluids, S.A. Se encuentra ubicada Zona Industrial sector Anaquito 4 calle / 6. Galpon IDF. S.A, #168. Anaco, Estado Anzoátegui, Municipio Anaco, Parroquia Anaco



Figura 1 Localización geográfica del estado Anzoátegui.
Fuente: www.venezuelatuya.com



Figura 2 Localización de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A en Anaco, estado Anzoátegui.
Fuente: [googlermaps](https://www.google.com/maps)

1.4.6 Contexto Organizacional

En la figura que se muestra a continuación representa la estructura organizacional de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo provee un marco conceptual que asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma, que sirvió de base para estudiar la problemática planteada la cual se expresa de la siguiente manera:

2.1 Antecedentes de la Investigación

Unas de las fuentes de información, necesarias y esenciales para el desarrollo de un trabajo de investigación están representadas por los antecedentes, esos proyectos que con anterioridad se han desarrollado bajo una idea igual o parecida.

A continuación, se hace mención de algunos trabajos que sirvieron de precedente y sustento:

Mejías, R. y Figueredo, J. (2016) *“Propuesta De Un Plan De Acción Para El Mejoramiento De La Calidad Del Servicio Prestado Por La Empresa Anaco Interled C.A., Anaco, Estado Anzoátegui”*. Para diagnosticar el problema se realizaron encuestas y entrevistas a los empleados, así como también al gerente de la empresa, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas que posee la empresa e identificar otros problemas que le afecten, posteriormente se efectuaron Auditorías Externas e Internas, para determinar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y las debilidades, para luego continuar con la elaboración de la misión, visión, mapa estratégico y objetivos estratégicos, siguiendo la metodología de Cuadro de Mando Integral, así como la generación de estrategias aplicando el análisis FODA y organizando las mismas de acuerdo a los objetivos planteados por las perspectivas que establece la metodología de cuadro de mando integral, para finalmente, diseñar

los planes de acción basados en la metodología Kaizen que mejoren el desenvolvimiento de la empresa, en los cuales se establece cómo y con qué recursos se implementarán las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y contrarrestar aquellas que impacten negativamente a la empresa. Para lo cual, la línea de investigación del presente estudio estará enfocada en la parte gerencial y se considerará una investigación de tipo descriptiva y de campo, porque permite ordenar el resultado de las observaciones de los factores, y los procedimientos de fenómenos y hechos; y se recolectan los datos directamente donde ocurren los hechos. Los resultados se orientarán hacia el mejoramiento de la calidad del servicio prestado por la empresa Anaco InterLed C.A.

Este trabajo de grado se utilizará para recolectar información referente al diagnóstico de la situación actual para el mejoramiento de las actividades generando beneficios, impulsando el trabajo en equipo, mejora de los procesos, del mismo modo servirá como guía para la elaboración del análisis interno y externo por medio de la matriz FODA.

González, E (2015). "*Propuesta de un Modelo Gerencial basado en la Gestión de Conocimiento para la Empresa Multiservicios del Sur, C.A., El Tigre, Estado Anzoátegui*". Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, Extensión Centro-Sur Anaco. La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo gerencial basado en la gestión de conocimiento. El mismo corresponde a la categoría de proyecto factible, sosteniéndose con un diseño documental de campo. La información fue recabada mediante un cuestionario dicotómico formado por veinte (20) ítems, aplicado a los veintiocho (28) trabajadores de la empresa. Recopilada la información, se procedió al análisis e interpretación de la misma mediante la técnica de frecuencias estadísticas porcentuales con su respectivo análisis

Seguidamente se ejecutó el análisis interno y externo para formular estrategias por medio de la matriz FODA. Se concluye que la empresa no expresa la importancia de la implementación de estrategias que permitan disminuir la desinformación en función de objetivos, visión y misión de la misma, desconocimiento de políticas, técnicas y procedimientos. Por lo que la organización debe buscar estrategias para formar empleados que tengan interés máximo en trabajar, y sepan encontrar una fuente permanente y constantemente cambiante de nuevas emociones que haga del trabajo algo creador y nuevo. Finalmente se mencionan las conclusiones y recomendaciones las cuales manifiestan los beneficios del trabajo de grado planteado.

El aporte agregado de esta investigación servirá de referencia en la aplicación de las técnicas utilizadas para recopilar información, y para una mejor realización e interpretación del modelo de gestión de conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), las cuales servirán para el desarrollo del trabajo de investigación en calidad de cumplir con uno de los objetivos planteados

Gallego y Ramírez (2011). *“Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento para el Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín- Colombia”*. Trabajo de Grado presentado para optar al título de licenciado en Administración, Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Medellín- Colombia. Dicha investigación tuvo como objetivo general proponer la aplicación de modelo gerencial basado en la construcción de un modelo. Para diagnosticar el problema se realizó una valoración de todas las perspectivas dentro de la misma, se atiende un caso particular, se desarrolla en contextos naturales y es fundamentalmente interpretativa, prestando especial atención al contexto en el cual se desempeñan los participantes. Para la realización de cada uno de los indicadores por diversos autores se puede plantear como de corte cualitativo, ya que utiliza una metodología empírico-analítica, donde se trabajó con varios modelos de Gestión de Conocimiento identificando sus características esenciales. Esta investigación muestra que en las

instituciones privadas se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, tal como se manejan en las instituciones públicas, con lo cual se crea un precedente, pues, se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión.

El mencionado trabajo permitirá ampliar el conocimiento en cuanto a los modelos de gestión de conocimiento competitivo, los planes de acción y el direccionamiento estratégico de una organización, las cuales conduzcan a mejorar la estructura y operatividad organizacional, lo que surtirá de gran aporte para la investigación.

2.2 Bases Teóricas

Arias (2006), expone que las bases teóricas: “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Comprende los fundamentos teóricos y las técnicas que se consideraron necesarias para sustentar el desarrollo de la investigación planteada, las mismas se detallan a continuación:

2.2.1 El Conocimiento

Existen varias definiciones sobre conocimiento, como estudiosos del tema, a continuación se presentan algunas de ellas:

Según define Mestre (2000) conocimiento: “Es el resultado obtenido al aplicar una o varias reglas objetivas de actuación a una información o conjunto de ellas. El conocimiento implica cierta capacidad de hacer predicciones a partir de unas determinadas informaciones y de unas reglas genéricas” (Pag.12). Así mismo, Davenport y Prusak (2001) definen al conocimiento como:

Una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicada en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (Pag.6).

Estos mismos autores expresan, que el conocimiento no es algo simple u ordenado, al contrario es fluido, difícil de traducir en palabras o entender en términos lógicos, es por ello, que estos autores lo definen como “Un activo del conocimiento que resulta difícil de capturar”(Pag.6).

En atención a lo anteriormente expuesto, el conocimiento es definido por Fainholc (2006) al citar a Castells, (1996), como:

El valor agregado y su utilidad (utilidad más validez), es lo que aparece cuando se aplica a una acción concreta y compartida con otros, en una situación determinada. El conocimiento es más valioso si complementa con el de los otros, de un entorno que fomente la construcción conjunta, en actividades beneficiosas para cada uno, de modo diferente o según sus necesidades o demandas, dentro de la actual sociedad en red y de los flujos (Pag.2).

En relación a esto podemos decir, que el conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección, tiene su origen en la percepción sensorial, después llega el entendimiento y concluye finalmente en la razón.

2.2.2 Tipos de Conocimiento

Para los autores Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento es: “Tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que no puede ser fácilmente explicado, casi es propio, intrínseco.” (Pag.234) Un ejemplo de esto, es montar en bicicleta o la

habilidad de una persona en cierto campo, como la natación. Mientras que el conocimiento explícito es aquel que puede ser expresado más formalmente y cuya transmisión es más fácil de realizar. Se trata de un tipo de conocimiento que es transmisible en lenguaje formal y sistemático. Dadas sus características el conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmula, etc. Volviendo al conocimiento tácito, que es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar.

Es necesario explicar que este conocimiento puede estar compuesto por:

- Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historia, creencias
- Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamientos de personas y objetos, etc.)
- Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de la lectura, resolución de problemas, analizar, visualizar ideas, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

Cuando estos conocimientos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento es su dificultad a la hora de transmitirlo, por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión.

2.2.3 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es una disciplina cuyo propósito es mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones; así como mantener y aprovechar el valor presente y futuro de los activos del conocimiento. Se puede considerar también,

como una integración de numerosos esfuerzos y campos de estudio. Así pues, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones a causa de que su gestión añade valor a los productos o servicios que ésta produce, permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias, lo que facilita su inserción y consolidación en el mercado.

Es la función que planifica, coordina y controla el flujo del conocimiento. Es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización. También nombrada del inglés *knowledgemanagement*, la gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones, que hace referencia a la transmisión del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese conjunto de conocimientos puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma empresa. (Bañegil Palacios, 2004)

El primer acercamiento formal a la gestión del conocimiento empieza en 1990 con las aportaciones de Peter Senge en su obra “La quinta disciplina”, en donde presenta un nuevo enfoque para contextualizar la empresa; el cual, rompe con los paradigmas tradicionales. Esta obra invita a visualizar a la empresa como una totalidad funcional y propone cinco disciplinas que desarrolladas de forma eficiente son capaces de transformar a la organización tradicional en una organización inteligente. (Senge, 1990). También, manifiesta un interesante punto de vista al referirse al conocimiento como un motor que impulsa el aprendizaje dentro y fuera de las organizaciones; por tanto este aprendizaje involucra irremediamente un cambio en la conducta del ser humano.

La multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los

sistemas y modelos de gestión del conocimiento. A pesar de la existencia de incontables modelos para la gestión del conocimiento, la revisión de algunos de ellos permite agruparlos en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc., alrededor del cual se desarrollan: Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: «páginas amarillas del conocimiento», archivos de información de las personas, etc.).

Según Davenport y Prusak (1998), existen tres maneras diferentes de almacenar el conocimiento: “conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal. “ (Pag.34)

— Sociocultural: modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento

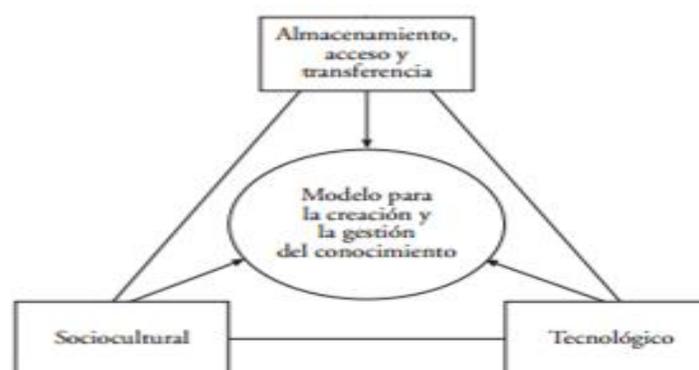


Figura 4 Tipologías De Modelos Para Gc
Fuente: Davenport Y Prusak (1998)

Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.

— Tecnológicos: modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas y reduccionistas que acabamos de relatar, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. De hecho, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y gestión del conocimiento, es basarlo en una perspectiva ecléctica que considere los aspectos fundamentales de todas ellas.

2.2.4 Modelos de la Gestión del Conocimiento

- Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)

Partiendo de cuáles son los factores condicionantes que intervienen en el aprendizaje, así como del propio resultado y fruto de cualquier aprendizaje que ocurra, esta empresa crea un modelo que explica dos de los factores más importantes al hablar de gestión del conocimiento: los factores condicionantes del aprendizaje, y los resultados esperados del aprendizaje. Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa, han sido estructurados en tres bloques:

- a. Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.
- b. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Disponer de personas y equipos preparados, es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que los demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento; permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (pro actividad de las personas)
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales)
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo)
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.

- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento del exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en un activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente práctica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios, etc.

- c. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Algunas de las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje son:

- Estructuras burocráticas
- Liderazgo autoritario y/o paternalista
- Aislamiento del entorno
- Autocomplacencia
- Cultura de ocultación de errores
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo
- Planificación rígida y continuista
- Individualismo

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse. Este modelo considera los elementos de gestión, que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas, y sistemas de información y comunicación.

- Los resultados del aprendizaje

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender, se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

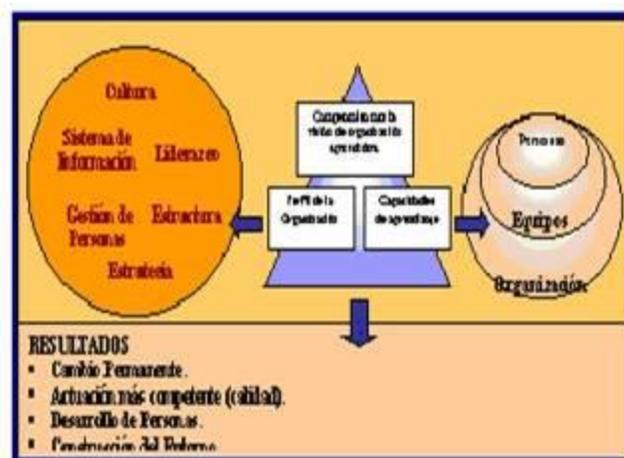


Figura 5 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG
Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

- Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

Este modelo tiene su base en la idea de favorecer la transmisión de la información que sea valiosa para la organización. Este movimiento de la información irá desde los individuos a la organización, y desde allí viajará de vuelta a los individuos otra vez. El objetivo subyacente es que se cree valor que los clientes puedan ver y reconocer, con el fin de que los clientes apuesten más por la empresa en cuestión. Las novedades del modelo se refieren a dos aspectos: por un lado a nivel individual, pues existe una responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento que uno posee, una obligación ética hacia el resto de los compañeros de la organización; y por otro lado a nivel organizativo, ya que la dirección de la empresa debe apostar y liderar un clima que fomente ese nivel individual mencionado.

Para favorecer este flujo de información, se establecen dos mecanismos: las redes para compartir conocimiento, que son lugares físicos o virtuales en la que los profesionales puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación, el aprendizaje, y en última instancia el trasiego de conocimiento entre las personas; y el conocimiento empaquetado o encapsulado, a través de un sistema interno llamado "Arthur Andersen KnowledgeSpace" (Espacio de Conocimiento de Arthur Andersen), que posee documentación diversa (metodologías, experiencias, ejemplos,...) y que está a disposición de los integrantes de la empresa.

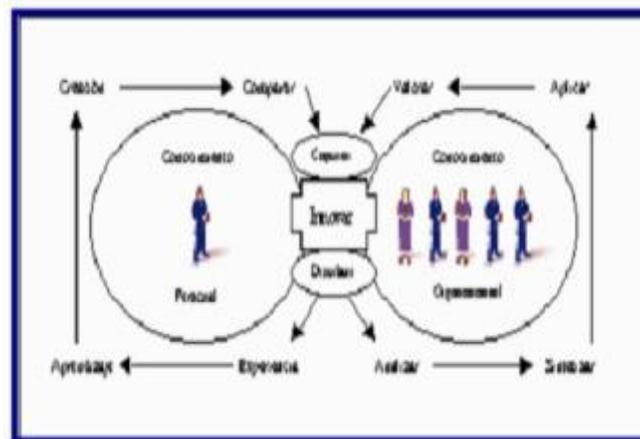


Figura 6 Modelo de Andersen (Arthur Andersen 1999)
Fuente: Arthur Andersen (1999)

- Modelo del Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995)

Tal como ha sido definido en capítulos anteriores, podemos explicar el concepto de conocimiento como el proceso de absorción, adopción e interiorización de información en cada uno de nosotros: se trata de aprender y aprehender información. Bajo esa óptica, el conocimiento posee dos cualidades visibles: es algo almacenable, ya sea de un modo físico o psíquico - al interiorizarlo - y es algo que fluye, en el sentido de que puede comunicarse y transmitirse entre personas mediante diferentes medios o soportes, por ejemplo, a través del diálogo y la escritura. Quizá sea precisamente esta doble vertiente de algo vivo estático / dinámico lo que hace complicado su tratamiento y gestión.

Los autores del modelo, Nonaka y Takeuchi, estudiando la creación y difusión del conocimiento en las empresas y organizaciones, dieron con un modelo que explica perfectamente el carácter de una entidad estática / dinámica. Para ello, distinguen dos tipos distintos de conocimiento, y es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento, base del modelo:

- El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular.
- El conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo. Si seguimos este análisis y las propuestas del modelo creado, observamos que se caracteriza por una gran profundidad y sencillez desde su concepción. Según este modelo.
- La Socialización es el proceso por el que los individuos aprenden a desenvolverse en su entorno social, adquiriendo conocimiento tácito mediante las vías comunes de relación y comunicación con personas y medios como conversaciones, consulta de documentación, etc. Es uno de los aspectos más importantes y que más cuidan hoy en día las empresas: la gestión de la comunicación orientada a la transmisión de información con el objetivo de que se adquiera conocimiento sobre algo que la organización en sí misma no posee sino a través de sus miembros o empleados.
- La Exteriorización es el proceso de saber transmitir y conceptualizar el conocimiento tácito que las personas poseen internamente. Se vale para ello de elementos que sean tangibles y entendibles entre varias personas: las que desean enseñar y las que desean aprender. Es una de las cuestiones más importantes y quizás la básica para la supervivencia de las empresas: la transmisión de los conocimientos entre un empleado que sí sabe y otro que no conoce y desea aprender. Un medio óptimo para que se logre este flujo de conocimiento es el trabajo en grupo. A través de él, de la sinergia de conocimientos tácitos existentes en el grupo nacerá un conocimiento físicamente formalizable.

- La Combinación es la formalización explícita del conocimiento proveniente de diversas fuentes de información. El fruto debe ser también información explícita y almacenable. Se trata de obtener una refundición de nuevos conocimientos explícitos obtenidos desde otros conocimientos explícitos ya existentes.
- La Interiorización, por último, es un proceso de adquisición del conocimiento explícito que nos pueda llegar desde diferentes soportes o medios, con el fin de que se convierta en algo nuestro, propio e interno de todos y cada uno de nosotros. La persona tiene entonces constancia de aquello que tiene que aprender y encamina su esfuerzo a aprehenderlo.

El conocimiento, pues, se crea en una organización a través de un proceso continuo de conversión de los dos tipos básicos de conocimiento en las sucesivas fases de socialización, externalización, combinación e internalización. Cada vez que se da una vuelta a través de los cuatro cuadrantes del anterior gráfico, se genera nuevo conocimiento. En cada cuadrante los problemas de conversión son distintos y pueden ser más o menos complejos en función de la empresa o de la organización que se esté tratando. Cualquier empresa interesada en la gestión y creación del conocimiento deberá de fomentar de algún modo un clima que favorezca el dinamismo.

Finalmente este modelo basado en la teoría de creación del conocimiento, Nonaka y Takeuchi “debe interpretarse como un ejemplo ideal de proceso... compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento de forma cruzada” (p.96). En este modelo se distinguen dos tipos de conocimiento (tácito y explícito); los cuales se encuentran en un ciclo continuo de creación y transformación, siendo este mecanismo dinámico y constante la base de este modelo.

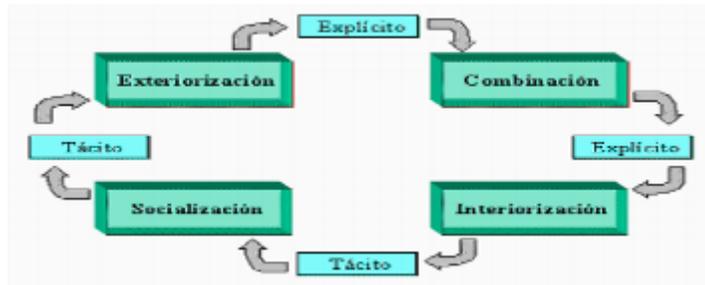


Figura 7 Proceso de creación del conocimiento en la Organización (Nonaka y Takeuchi, 1999)

Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999

- Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El KMAT Herramienta para la Evaluación de la Gestión del Conocimiento, está basado en el Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional que crearon conjuntamente Arthur Andersen y APQC.

Relacionados con este modelo se encuentran una serie de conceptos: liderazgo, que hace referencia al modo que tiene la empresa de liderar su negocio o ámbito de actuación; cultura, como clima que posee la organización para los ámbitos de enseñanza y nuevo aprendizaje; tecnología, que toma nota de los medios de comunicación que la empresa pone para sus empleados; medición, que mide el capital intelectual y la relación de recursos orientados a su crecimiento; y procesos, que está relacionado con la propia mecánica interna de localización, transmisión y adquisición de conocimiento.

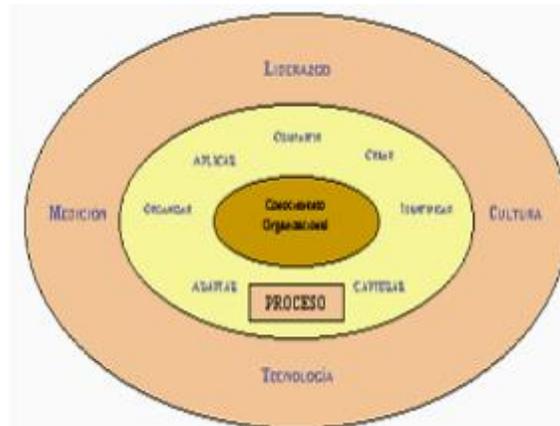


Figura 8 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

Fuente: Arthur, A. (1999).

El modelo considera 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 los recursos humanos puedan usarla para crear valor para los clientes optimizando el flujo de información entre la organización y sus integrantes

- Modelo de la Gestión Interna de Barceló (2001)

Por consiguiente, Barceló (2001), divide a la Gestión del Conocimiento, en tres elementos: creación, distribución y medición, y considera que “Aunque reconocemos que la creación y distribución a veces parecen indisolubles, especialmente cuando utilizamos tecnologías y herramientas de Gestión de Conocimiento avanzadas, estas tres categorías ofrecen flexibilidad suficiente para la modernización del proceso que subyace en la gestión del conocimiento” (Pag.40).

Del mismo modo, Barceló considera la creación del conocimiento y su relación con “la creatividad, la capacidad de innovación y el desarrollo de nuevos productos” (Pag.40), y lo relaciona directamente con la estrategia de los recursos humanos dentro de la organización, así como su relación desde el punto de vista de la psicología

cognitiva, señala que esta en el centro del proceso de aprendizaje. Finalmente, Barceló resume la importancia de este elemento de la Gestión del Conocimiento al señalar:

La creación de nuevos conocimientos guarda una estrecha relación con dos conceptos clave: el aprendizaje organizativo y la innovación. Cuando el conocimiento se corporativiza, el aprendizaje organizativo, las técnicas de colaboración y el trabajo en grupo son formulas y procesos de trabajo que favorecen la creación de nuevos conocimientos (Pag.40).

En síntesis, la creación del conocimiento depende de la reflexión y comprensión de la estrategia de la organización y el análisis acertado del entorno. Por otra parte, la distribución y difusión, consiste en la transmisión de los conocimientos a través de canales tales como sistemas de información y tecnologías que permitan la distribución del conocimiento en forma sencilla y amplia, a través de herramientas tales como conferencias, foros, talleres, mesas de trabajo, mapas de conocimientos, entre otros.

Por último, la medición del conocimiento, tiene su importancia a partir de la necesidad que surge de conocer cuáles son las condiciones de la organización y hacia donde se quiere llegar, a través de la aplicación de métodos que permitan medir los avances y resultados de los mismos. En este sentido, la autora antes citada destaca “los resultados de programas de Gerencia del Conocimiento, no son fácilmente medibles ni cuantificables, el retorno de la inversión se produce, a veces, a medio plazo y suele ser más estratégico que contable” (p.43).

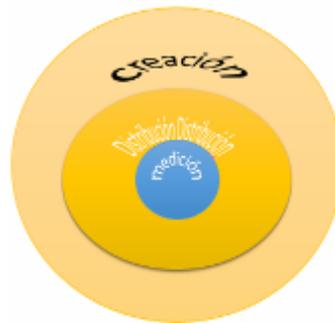


Figura 9 Modelo De Gestión Interna De Barcelo.

Fuente:Barcelo, Ll, (2001)

2.2.5 El Capital Intelectual

El capital intelectual no es un término novedoso, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Según Stewart (1997), más tarde, se le llamó fondo de comercio. Sin embargo, en el transcurso de las dos últimas décadas ha ocurrido una explosión en determinadas áreas técnicas claves, incluidos los medios de comunicación y las tecnologías de la información, que han proporcionado nuevas herramientas para edificar una economía global.

Con el actual desarrollo en este campo de investigación, en general se entiende por capital intelectual el conjunto de activos intangibles que posee cualquier entidad de naturaleza social, relacional y estructural. A pesar de una aparente estabilización de las contribuciones durante el cambio de siglo, progresivamente se están abriendo nuevas líneas de investigación, en áreas de una mayor comprensión. Hasta hoy la definición había en relación a esto, Benavides (2003), define al capital intelectual:

Los resultados de una gestión eficaz del conocimiento, configuran el capital intelectual de la empresa, esto es, el conjunto de competencias personales, organizativas, tecnológicas y relacionales, conocidas y medidas a través de una serie de indicadores genéricos y específicos. (p.37).

El capital intelectual es esquivo; pero en años recientes, llevados por la necesidad, individuos y grupos de diversas disciplinas han empezado a hacer frente al reto de encontrar una explicación estandarizada. Es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero. Representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo, igual que en su balance habitual aparece el valor de sus recursos propios o el equivalente financiero de sus activos tangibles netos.

En relación a la Gestión del Conocimiento, considera Velásquez (2006), los siguientes elementos presentes en la organización que forman parte de este proceso, tales como: el Capital Intelectual, Capital Relacional, Capital Estructural, data histórica, base normativa y capital ético (Figura N° 7)

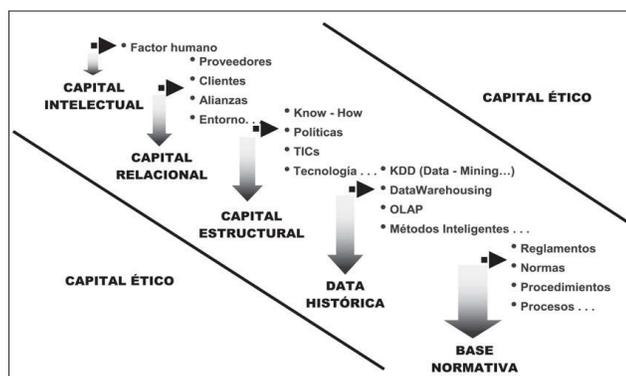


Figura 10 Factores a considerar en un proceso de Gestión del Conocimiento
Fuente: Velásquez (2006)

Para este autor, el Capital Intelectual: “Representa el conjunto de conocimientos, las competencias, formación y experiencias de los integrantes de una organización” (p.111), esta definición nos afirma que el capital intelectual está presente en las organizaciones a través de sus trabajadores y muestra la importancia

del conocimiento existente en cada uno de ellos. Algunos autores afirman que el capital intelectual es el capital de la organización, y este es evaluado como el valor descontado, el exceso de rentabilidad de la empresa en comparación con sus competidores. El segundo elemento presentado por Velásquez (2006), es el Capital Relacional, definiéndolo a este, como aquel conocimiento generado o proporcionado de las relaciones de la organización con sus clientes, proveedores y el entorno en general.

En relación con el capital estructural, este autor la señala como, “La habilidad para potenciar la colaboración, búsqueda y generación de información y conocimiento es apoyada por la Tics, otro componente importante” (p.111); es decir, resalta la relevancia de disponer y utilizar en su mayor potencial la plataforma tecnológica de las organizaciones, como componente base para facilitar actividades de generación de conocimiento (generar, transferir, compartir, almacenar); así como también difundir y orientar a todo el personal de la organización en el uso de la tecnología.

La data histórica, forma parte del proceso de gerencia de conocimiento propuesto por Velásquez (2006), y afirma que:

Constituye el conocimiento potencial que la institución tiene almacenado en sus diferentes formatos o repositorios. La aplicación de técnicas inteligentes de tratamiento de esta data cruda, puede contribuir a la generación de conocimiento útil. El objetivo principal de aplicar estas técnicas consiste en darle sentido a la data, utilizando el conocimiento descubierto para propósitos de toma de decisiones. (Pag.112).

La data histórica es considerada por este autor como fuente de conocimiento a partir de la aplicación de técnicas que transformen o generen información partiendo de la data cruda, es por ello, que se considera que está por sí sola, no es capaz de generar conocimiento, solo a través de la aplicación de técnicas, es que dicha

información puede proporcionar conocimientos útiles para la toma de decisiones dentro de la organización.

En las organizaciones deben regirse por políticas, normativas y reglas que proporcionen los lineamientos requeridos para que esta funcione adecuadamente, señala como otro de los elementos que forman parte de la organización y del proceso de gerencia de conocimiento, es la base normativa. Finalmente, al referirnos al Capital Ético, el referido autor destaca que “en todos los actores anteriormente mencionados subyace la ética como el componente que prevalece y “cobija”, pues responde al nivel de conciencia y valores que deben orientar todo proceso de enseñanza y de generación de conocimiento” (Pag.112)

2.2.6 Objetivos de la Gestión del Conocimiento

La principal misión de la gestión del conocimiento, es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones. La clave estaría en crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y usen eficaz y eficientemente. En una época caracterizada como la “Era de la Información”, con un altísimo crecimiento, tanto en el ritmo, como en la profundidad del cambio, el desafío es innovar o quedarse atrás.

Esto exige a las organizaciones recrearse permanentemente, generar cambios duraderos y significantes en su relación con el entorno. Para lograr esos fines, la implementación de la Gestión del Conocimiento debe alcanzar:

- El logro de una diferenciación estratégica.
- Ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la expresión de diferentes aptitudes y el cambio de actitud en la cultura organizacional.

- Mejorar la comunicación.
- Identificar y clarificar las fuentes de conocimiento.
- Estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de la información y el conocimiento dentro y fuera de la organización.
- Acortar los tiempos en los proyectos de planeamiento.
- Optimizar los procesos, incrementando la productividad.
- Utilizar en mayor grado los recursos existentes, dentro de la organización.

2.2.7 Importancia de la Gestión del Conocimiento

Para Nevado Peña (1999), la importancia de la Gestión del Conocimiento para una empresa: “Está centrada en el hecho de que permite crear ventajas competitivas, al poder enfrentar una serie de aspectos que existen en la actualidad en el contexto donde desarrolla sus actividades” (p.166).

Por su lado Zorrilla (1998) señala que: “Permite tener información suficiente, actualizada y analizada para tomar decisiones de negocios, fomentar la transmisión y reutilización de los conocimientos relevantes, eliminando aquellos que resulten obsoletos” (Pag.2).

También orientar los procesos de gestión del conocimiento a su aplicación en los productos y servicios ofertados y a la satisfacción del cliente, favoreciendo la rentabilidad de las acciones implementadas; favorecer un creciente nivel de capacitación y compromiso de las personas que integran la empresa, crear mecanismos organizativos que desarrollen la innovación y desarrollo de nuevas formas de hacer, a un ritmo acorde a los cambios del mercado específico, auspiciar la transferencia del conocimiento, reduciendo el riesgo de pérdida, aprender de la interacción con agentes del entorno (clientes y proveedores).

Así mismo, la presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa; el crecimiento de la tendencia dentro de los trabajadores de retirarse cada vez más temprano de su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas está ocasionado pérdida de conocimiento; existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales; cambio en la dirección estratégica de la empresa puede causar pérdida de conocimiento en un área específica.

Además, existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la que se gestiona el conocimiento por métodos formales en los procesos de negocios orientados en crear “valor agregado” para su cliente, esto requiere la capacidad de captar, interpretar y difundir las necesidades y deseos de los clientes en la organización más allá de la forma tradicional; se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él.

Menos de cinco podría indicar que se ha dado un tiempo insuficiente para reflexionar sobre el esfuerzo requerido. Más de diez indica que probablemente se han incluido más detalles de los apropiados.

2.2.8 Pros de la Gestión del Conocimiento

La iniciativa de la gestión del conocimiento debe apuntar a una necesidad real del negocio, precisando los objetivos, para poder medir los resultados. Por lo tanto, los pro de la gestión del conocimiento son los siguientes:

- La gestión del conocimiento permite mostrar beneficios en materia de clientes y empleados, y por sobre todo, permite la obtención de beneficios en los resultados. Esto se puede medir a través de indicadores, tomados antes de la implementación de esta herramienta, y luego de un tiempo de su uso, y podrá

mostrar la reducción en los tiempos de proceso, reducción de costos, incremento en la rentabilidad, etc.

- La ventaja competitiva, no proviene de la cantidad de conocimiento que una empresa pueda reunir, sino del uso que se le dé. Esta herramienta permite diferenciar la información valiosa de la que no lo es, agilizando los tiempos de respuesta y permitiendo diferenciarse de la competencia por el valor de sus activos intangibles.
- Mayor nivel de satisfacción del cliente. Al compartir el conocimiento, la organización sabe exactamente lo que su cliente necesita, y el tiempo de respuesta y la calidad del producto será superior. Esto a su vez, contribuye a que los clientes sean más exitosos.
- Mayor satisfacción del empleado. Dado que para que este sistema funcione, la organización debe estar comprometida con sus empleados, y debe recompensarlos adecuadamente por su aporte, además de brindarles libertad y responsabilidad en sus decisiones, los empleados se encontrarán más satisfechos y comprometidos. Lo que beneficiará a la organización, con menor rotación, y mayor capacidad de retención de los empleados clave para el negocio.
- Mejora en la rentabilidad
- Respuesta al mercado más rápida
- Permite demostrar el valor de mercado de los activos intangibles. Porque permite que su capital más valioso, el capital humano, forme parte de sus estados contables. A partir de la ahora, el valor de las organizaciones estará dado por una suma de activos tangibles e intangibles, que marcarán la diferencia en entre una organización y otra. Los procesos y los servicios pueden ser copiados, pero la calidad y los conocimientos de la gente no, y esto es lo que marcará la diferencia, y hará que una organización sea más valiosa que su competidora.

- Identificación y almacenamiento de la información útil y relevante que estará disponible en el momento oportuno.
- Reducción de costos, debido a que permite la resolución semejante a problemas parecidos.
- Incremento de los beneficios, al transformar a la organización en una fuente de aprendizaje, que fomenta la innovación y la creatividad de los empleados, que se sienten motivados a compartir experiencias y conocimientos.
- Mayor eficacia organizativa, evitando que el conocimiento se escape de la organización.

2.2.9 Ventajas Competitivas: Factores que Permiten el Éxito

La única ventaja competitiva firme que posee una organización, es la que sabe y como la usa, según Bueno (2002), las instituciones deben centrarse en la gestión de los recursos intangibles que controla, desarrollando el aprendizaje organizativo que les permita producir cambios, nuevos conocimientos, tecnologías e innovaciones para competir en un mundo globalizado, considerando el cambio social, político y económico que se produce en el mundo actual.

En esta nueva realidad del siglo XXI, las organizaciones se ven abocadas a importantes procesos de cambios, teniendo que abordar el reto estratégico de la actual sociedad del conocimiento, caracterizada por tres ejes: la espiral del conocimiento, el papel del capital intangible o intelectual como clave competitiva y la necesidad de innovar como fundamento del proceso de desarrollo de competencias esenciales.

De esta manera, la espiral del conocimiento es la característica fundamental de la nueva sociedad del conocimiento, sometida a una aparición continua de nuevos saberes, el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, la aceleración de la

caducidad de los paradigmas dominantes y de las técnicas empleadas en los años precedentes. De allí, que exista primacía de los conocimientos teóricos y los tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento, es decir, aquellos conocimientos que requieren de un determinado modelo mental, así como de un proceso de creación intelectual.

Para Nonaka y Takeuchi (1999), estos conocimientos son los que posibilitan en la economía actual la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva empresarial. Con respecto al capital intangible, como clave competitiva, Bueno (1998), plantea que éste se compone de cuatro elementos: el capital humano o competencias organizativas, el capital tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas; y el capital relacional o relaciones con el entorno. Cada una de estas competencias se componen de tres conceptos básicos: actitudes, recursos y capacidades que se corresponden con las personas, la organización, la tecnología, igualmente con la forma de relacionarse con el contexto donde está inmersa la empresa.

En referencia al proceso de desarrollo de competencias, Prahalad (1998), señala que éste permite calificar a la empresa como organización inteligente, es decir, como un sistema socio-técnico abierto, capaz de aprender y transformarse permanentemente para adaptarse a los cambios externos e internos que se dan en el mundo empresarial. En consecuencia, una organización inteligente surge de la integración efectiva del aprendizaje individual y del organizativo; el individual permitirá que las personas, cultiven, desarrollen nuevos conocimientos, mientras el organizativo permite que las personas continúen aprendiendo en equipo para poner en práctica nuevas ideas e innovaciones.

Esta necesidad de crear, así como sostener la ventaja competitiva de las organizaciones es la consecuencia de un nuevo enfoque, para dirigir el progreso, de

allí que para desarrollar las competencias será necesario medir el resultado de la capacidad de entender o saber utilizar el conocimiento científico, explícito y el tácito; siendo también, el resultado de una capacidad específica de crear nuevo conocimiento, producto de una gestión adecuada del mismo, saber transformarlo en activos, tecnología o innovación para la empresa.

Ante este nuevo proceso de competitividad, se necesita creatividad e imaginación, es decir, un talento específico que deberá poseer unas capacidades especiales para innovar, encontrar nuevas formas de hacer, de crear negocios que sean competitivos; en este escenario sujeto a cambios más dinámicos y con mayor diversidad, competir será cada vez más el resultado de la incorporación del conocimiento, talento e innovación en los procesos productivos de la nueva economía, hacia allí debe orientarse la empresa Multiservicios del Sur, C.A., hacia la búsqueda de una gestión del conocimiento que le permita mantenerse competitiva en el sector petrolero del país, fundamentado en el capital intelectual que posee.

2.2.10 La Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje

Hasta ahora, nunca el capital humano de una empresa había adquirido protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otras empresas, que pueden aplicar las mismas técnicas de dirección y usar la misma infraestructura, pero sólo la excelencia de las personas integrantes de la organización, logran marcar la diferencia. Dicha excelencia queda patente tanto en las competencias organizativas, como personales de sus trabajadores, junto con el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Hoy, son las personas las primeras responsables en ir dando un paso tras su propia formación. La empresa por su parte, ha de ejercer el papel de potenciadora de las habilidades del personal y de su mejora continua. En esta era del conocimiento, en

la que la persona es el mayor capital que posee la empresa, ambos tienen una personalidad indelegable. La persona debe convertirse en la gestora de sus capacidades, habilidades y conocimientos, y ponerlos al servicio de la organización. Por otra parte, la organización debe valorar al empleado como su mayor activo, fuente de ventajas competitivas insustituibles, y generar el espacio necesario para permitir que su personal genere y comparta el conocimiento.

2.2.11 El Conocimiento Organizacional como Recurso Competitivo

El conocimiento en las organizaciones (Learning Organizacional), es la expresión de una realidad cultural en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo puede encerrarse en el marco de sus límites formales, en ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. La idea de ver o concebir a las organizaciones como cultura del conocimiento es un fenómeno relativamente reciente; sin embargo, su origen como variable independiente afecta las actitudes del empleado y el comportamiento, se remonta a hace 50 años, a la noción de institucionalización.

En este sentido, las organizaciones ven el conocimiento como un término con un enfoque comprensivo, el cual es atendido por James (citado por Muñoz y Reverola, 2003), como “El dualismo que supone a dos elementos, la mente conocedora y la mente conociendo, que se presentan cara a cara en un mundo común y una simplemente conoce, y se sabe que lo hace su contraparte” (Pag.3).

De conformidad con lo expresado por estos autores, el conocimiento es permanente, se da en la interacción entre dos o más personas y se mide en correspondencia con la capacidad que tenga el sujeto de resolver un problema. Para

Drucker (2002), las empresas se pueden transformar con la aplicación del conocimiento, considerando que éste se convirtió en el factor más importante de la producción, señalando que es imposible realizar las demás funciones administrativas, puesto que tiene como atribución realizar los cambios del conocimiento organizacional para ser más competitiva en este mundo cambiante. Por lo tanto, se requiere crear los cimientos de una cultura gerencial que reconozca el valor que tienen para una organización, el uso adecuado de la información, así como también, la insustituible importancia de utilizar, preservar los conocimientos adquiridos por los trabajadores en el transcurso del tiempo que son, a su vez, parte estratégica de su patrimonio. Esta premisa debe estar presente en todos los niveles de dirección de la organización y entre sus empleados, por lo que la gestión del conocimiento es un importante método de trabajo que propicia auxiliado de las tecnologías, el desarrollo de una cultura organizacional, orientada a la mejora continua y a la búsqueda de ventajas competitivas.

Por su parte, Cornella (2000) expresa que la “metabolización” de la información que adquiere el hombre, lo convierte en estructuras mentales generalmente permanentes, por ende, lo convierte en conocimiento; pero este proceso se logra a través de la interpretación de datos seleccionados mediante la búsqueda de la información que combinada con otras, lleva al aprendiz a crear un modelo de interpretación y conclusiones que lo orientan a la formación de nuevos conceptos e ideas.

En el ámbito organizacional, el autor citado considera que aunque la organización atesora conocimientos en forma de procesos y métodos, estos son formalizados, solamente al convertir el conocimiento tácito contenido exclusivamente en el hombre explícito, lográndose tradicionalmente el trabajo en conjunto de las personas, concibiéndose de manera continua para mejorar sus capacidades, añadir valor

a los servicios que ofrecen la empresa, lo que la hace competitiva, diferenciándola del resto del mercado.

De acuerdo con el modelo dinámico de creación de conocimiento Tissen, Andrienssen y Lekanne (2000), señalan que el proceso para la creación del conocimiento organizacional surge del conocimiento tácito de los miembros de la organización; luego la organización moviliza, amplía el conocimiento tácito y acumulado por cada individuo creando el conocimiento organizativo. En este sentido, para que sucedan los procesos de movilización y ampliación del conocimiento debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y explícito. Siendo la organización responsable del proceso de creación del conocimiento, por tanto, debe crear un ambiente favorable para las actividades grupales, así como, la creación y acumulación de conocimientos a nivel individual, este proceso lo denominan los autores como gestión funcional del conocimiento (Ver Figura N° 10), donde se evidencia la interrelación de las personas con el conocimiento, los sistemas que se usan para la distribución y transferencia del conocimiento.

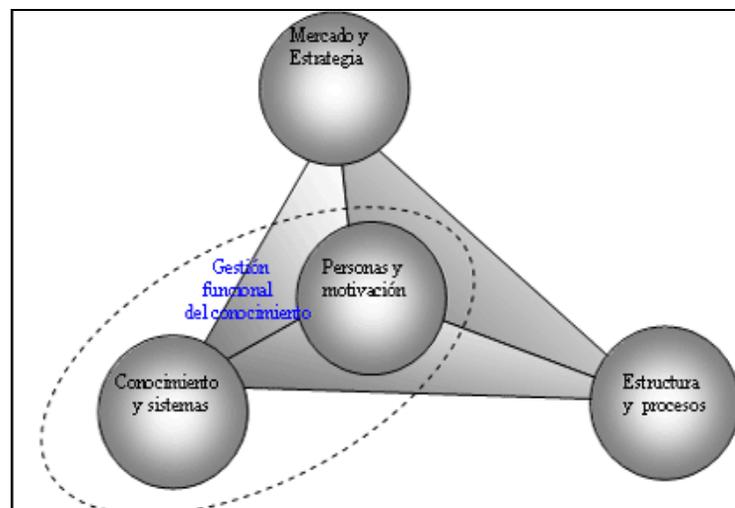


Figura 11 Gestión funcional del Conocimiento

Fuente:Tissen, Andrienssen y Lekanne (2000)

En el mismo orden de ideas, estos autores explican que, la gestión estratégica del conocimiento constituye un recurso importante, debido a que establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una organización con su estrategia, atendiendo el impacto de la informática, la necesidad de diseñar la estructura de la organización en consonancia con dicha estrategia; es decir, como el conocimiento desarrolla los procedimientos para su archivo, registro, finalmente, como se propaga y solidifica en formar parte de las capacidades de las personas, se necesitan para diversas vías, por lo tanto es clave para el buen funcionamiento de la organización (Ver Figura N° 11)

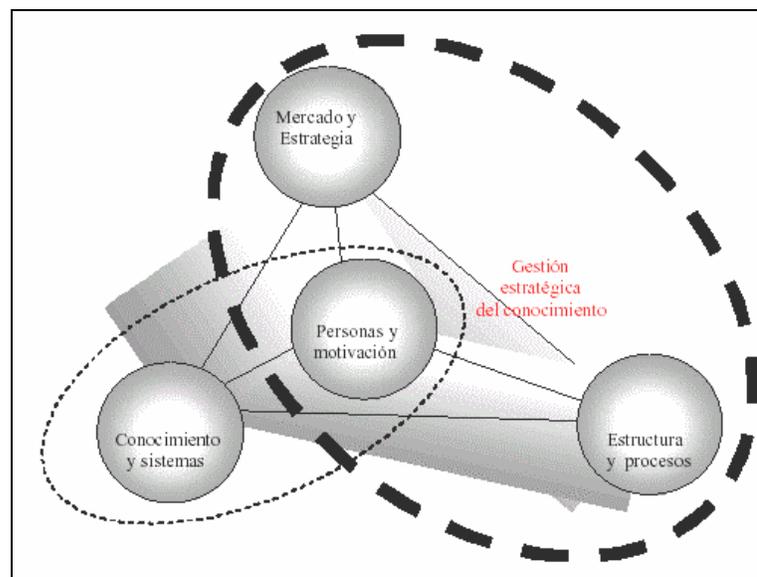


Figura 12 Gestión Estratégica del Conocimiento
Fuente: Tissen, Andrienssen y Lekanne (2000)

2.2.12 Auditoría Externa

La auditoría externa se realiza con el propósito de identificar las variables claves que prometen respuestas procesables, es decir con la aplicación de ésta se busca determinar y evaluar todos los sucesos o tendencias que se salen del dominio de la empresa. El análisis del contexto externo revela las oportunidades y amenazas

claves que tiene una organización, lo cual facilita a la gerencia formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o tratar de reducir sus consecuencias.

Fuerzas Externas Claves

En la Tabla N° 1 se resumen las cinco (5) categorías generales propuestas por David (op.cit.) para la ejecución del análisis externo:

Tabla 1 Categorías Generales del Análisis Externo

Función	Descripción
Fuerzas Económicas	Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias: Por ejemplo: si las tasas de interés suben, los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros. Conforme suben estas tasas, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae.
Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercado y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.
Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa.
Fuerzas Tecnológicas	Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.
Fuerzas de la Competencia	Una parte importante de la auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Fuente: David (2003)

2.2.13 Auditoría Interna

La auditoría interna permite conocer la situación actual de la organización y determinar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas son las actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las debilidades se refieren a las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Áreas Funcionales

David (op.cit.) establece según un criterio investigativo desarrollado mediante el estudio de los procesos internos de las organizaciones una serie de áreas funcionales.

- *Área de Administración*

En la Tabla N° 2 se resumen las funciones del área administrativa sugeridas por David (op.cit):

Tabla 2 Principales Funciones del Área Administrativa

Función	Descripción
Planificación	La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.
Organización	La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización, descripción y especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.
Dirección	La dirección incluye los esfuerzos encausados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.
Integración de Personal	Las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recurso humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevista, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.
Control	El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con lo proyectado. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, financiero, de ventas, de inventarios, de gastos, análisis de varianza, recompensa y sanciones.

Fuente: David (2003)

- *Área de Marketing*

Proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. En la Tabla N° 3 se resumen las funciones del área de marketing sugeridas por David (op.cit).

Tabla 3 Principales Funciones del Área de Marketing

Función	Descripción
Análisis de los Clientes	Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores. Es esencial para elaborar un buen enunciado de la misión.
Compra de Suministros	Evaluar a diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros.
Venta de Productos y Servicios	Capacidad de la organización para vender un producto o servicio. Las actividades asociadas son: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y distribuidores. Determinar fuerzas y debilidades de la organización en la función de marketing referente a las ventas, es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoría interna de la administración estratégica.
Planificación de Productos y Servicios	Incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas, entrega de garantías, empaques, determinar opciones del producto, características del producto, estilo del producto y calidad del producto, supresión de productos viejos y ofrecer servicio al cliente.
Distribución	Incluye, Almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle.
Investigación de Mercados	Consiste en reunir, registrar y analizar en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios.
Análisis de Oportunidades	Implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas. Esto se logra, Computando el total de costos asociados a una decisión, Estimando el total de beneficios producto de esa decisión y Comparando el total de costos y el total de beneficios

Fuente: David (2003)

- *Área de Finanzas y Contabilidad*

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo efectivo y el capital contable, pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación. El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos. Las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades de las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada. Las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres (3) decisiones y estas se aprecian en la Tabla N° 4.

Tabla 4 Decisiones Principales del Área de Finanzas y Contabilidad

Decisiones	Descripción
La decisión de inversión	También llamado presupuesto de capital. Consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización.
La decisión de financiamiento	Determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones) debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo. Dos razones financieras clave que indican si las decisiones de financiamiento de la empresa han sido eficaces son la razón de pasivo a capital y la razón de pasivo a total de activos.
La decisión de dividendos	Aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Las decisiones en cuanto a los dividendos determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas.

Fuente: David (2003)

- *Área de Producción y Operaciones*

La función de producción y operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. En la Tabla N° 5 se pueden observar las funciones de la administración de producción/operaciones sugeridas por Schroeder (1981) citado por David (op.cit):

Tabla 5 Principales Funciones del Área de Producción y Operaciones

Función	Descripción
Proceso	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.
Capacidad	Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.
Inventarios	Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.
Fuerza de trabajo	Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición de trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.
Calidad	Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Fuente: David (2003)

- *Área de Investigación y Desarrollo (I y D)*

El gasto para investigación y desarrollo pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos. Las decisiones y los planes de I y D. Se deben coordinar e integrar en todos los departamentos y divisiones compartiendo experiencias e información. Los enfoques más usados que propone David (op.cit) en su libro Administración Estratégica para determinar las asignaciones presupuestales para I y D son cuatro (4):

- Financiar la mayor cantidad posible de propuestas de proyectos.
- Usar un método con base en porcentajes de ventas.
- Presupuestar más o menos la misma cantidad que gastan los competidores en I y D.
- Decidir cuántos productos nuevos de éxito se necesitan y trabajar hacia atrás para calcular la inversión requerida para I y D.

Para la adopción de la I y D, sus formas básicas son:

- I y D interna, en cuyo caso una organización cuenta con su propio departamento de I y D.
- I y D por contrato, en cuyo caso la empresa contrata investigadores independientes u organizaciones independientes para que desarrollen productos específicos.

- *Área de Sistemas de Información Gerencial*

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Un sistema eficaz de información reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales,

culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que puedan apoyar la toma de decisiones. Los mismos entran al sistema y se transforman en productos. Los productos incluyen impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas de nóminas y diversos documentos más. Se pueden calcular y estimar los resultados de estrategias alternativas. Los datos sólo se convierten en información cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos. Un buen sistema de información computarizada usa hardware y software de cómputo, modelos para análisis y una base de datos.

2.2.14 Definición de Términos

- Amenaza: Palabra que se utiliza para hacer referencia al riesgo o posible peligro que una situación, un objeto o una circunstancia específica puede conllevar para la vida, de uno mismo o de terceros.
- Debilidad: Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
- Fortaleza: Son todos aquellos elementos positivos que diferencian de la competencia.
- Gerencia: Es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas. Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
- Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

- Incentivo: Es que mueve a desear o hacer algo.
- Lineamientos: Es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo.
- Normas: Es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.
- Oportunidad: Es toda circunstancia en la cual existe la posibilidad de lograr algún tipo de mejora de índole económica, social, laboral, etc.
- Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- Participación: Es el acto de integrar un movimiento, una sociedad en algún rubro o ser parte de una determinada causa.
- Sistema: Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dentro del presente capítulo se formularon los criterios metodológicos que orientaron la investigación, es decir, los procedimientos que permitieron darle respuesta al problema planteado. Se precisan aquí los términos asociados al tipo, diseño de investigación, población y muestra para la obtención de la información, los instrumentos de recolección de datos, la validez, confiabilidad, procedimiento ejecutado para la construcción del estudio; así como el procesamiento de los resultados.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó en este trabajo de investigación es de tipo descriptiva, ya que se buscó recolectar toda la información necesaria que sirvió para describir y definir la situación actual, determinar las funciones, y retrasos en las actividades de la empresa INPARK DRILLING FLUIDS, S.A.

Tamayo y Tamayo M, mencionan acerca de la investigación descriptiva lo siguiente:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta (Pag.31).

Según lo antes mencionado por el autor se puede confirmar que la investigación es descriptiva ya que se estudió de forma minuciosa y se definió la situación actual de

la organización y de esta manera conocer cuáles son sus problemas, sus consecuencias y efectos asociados a los mismos.

3.2 Diseño de la Investigación

Según Arias (2004), “el diseño es la estrategia adoptada por el investigador para responder el problema planteado”. (Pag.47).

Para el caso de la investigación de campo Arias (ibídem) expresa lo siguiente:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Pag.79).

Bajo este enfoque, la presente investigación se consideró de campo ya que los datos obtenidos en su mayoría mediante la observación directa y encuestas directamente en el medio donde funciona la empresa Inpark Drilling Fluids S.A, permitiendo cerciorarse de las condiciones reales en que se consiguieron los datos; con el fin de detallar los aspectos que implican la ejecución y operación de los servicios que esta presta, sin que puedan manipularse o controlar variable alguna.

3.3 Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (1997), la población se define como “La totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Pag.114). La población del presente proyecto estuvo conformada por 17 trabajadores, entre ellos se encuentran: gerente de la organización, gerente de logística, operaciones, administración, y obreros de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

En relación a la muestra Tamayo y Tamayo (2004), afirman que la "a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población" (p.125)

Así mismo Hernández, Fernández y Baptista (1998), expresan que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69). Por lo tanto, la muestra para el desarrollo de esta investigación será igual a la población de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A, es decir, se tomaron en cuenta los 17 trabajadores de la misma, por ser esta relativamente pequeña y fácil de determinar, cabe acotar, que fue innecesario llevar a cabo el cálculo de muestreo.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, revisión documental observación, entrevistas, cuestionarios o encuestas y aun mediante ejecución de investigadores para este fin. Arias (op.cit) deduce lo siguiente: "se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos e información" (p.67). En otras palabras son todas aquellas técnicas que se utilizarán para recolectar toda la información necesaria que servirá para el desarrollo de la tesis.

3.4.1 Revisión Documental

Hurtado (2008) señala que la revisión documental "Es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto en sí mismo constituyen los

eventos de estudio" (Pag.427). La etapa inicial consiste en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que pueden resultarnos de utilidad.

Mediante esta técnica se obtuvo información referente al tema de estudio consultando manuales, objetivos gerenciales, normas, procedimientos escritos, misión y visión de la empresa, informes, entre otros.

3.4.2 Observación Directa

Está definida por Rivero B. (2008) "Como aquella que consiste en el registro sistemático, valido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta"(p.68). Es decir, es la que permite dar de manera detallada todo lo ocurrido desde el lugar donde acontecen.

Se recurrió a esta técnica con el propósito de describir como se encuentra la empresa y mediante la misma se pudo adquirir el mayor número de datos para la realización del proyecto, llevándose a cabo una observación minuciosa, detallada e individual de cada de las actividades de los diferentes departamentos de la empresa Inpark Drilling Fluids, C.A.que realizan sus trabajadores en cada uno de sus puestos de trabajo.

3.4.3 La Encuesta

Rivero B. (ibídem), define las encuestas "como aquellas que recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio" (Pag.62).

Esta técnica se utilizó para obtener información sobre las prácticas de la gestión de conocimiento que son cumplidas y las que no son cumplidas dentro de la

empresa la misma se aplicó para determinar ampliar y extraer toda la información necesaria y objetiva que facilitó el estudio a realizar, esta se pudo lograr utilizando un cuestionario el cual se le entregó a cada una de las personas que respondieron las interrogantes individualmente, este instrumento contendrá 32 ítems la cual estará conformado por un conjunto de preguntas cerradas las cuales se realizaron de manera escrita al número total de personas que conformaron la muestra.

3.4.4 Entrevista no Estructurada

Según Arias (2006) expresa que: “Es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.” (p.72).

Para la realización de esta investigación se utilizó el tipo de entrevista no estructurada, ya que esta modalidad permitió al investigador establecer conversaciones abiertas con el personal que labora en la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A, para obtener información basada en su experiencia y puntos de vistas, con respecto a las actividades que se realizan, así como el cumplimiento y aplicación de procedimientos dentro de la empresa.

3.5 Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo la investigación y el estudio de la situación problema, fue necesario adoptar ciertas técnicas de recolección de datos, que son sencillamente las formas o maneras de obtener información, que fueron tanto datos primarios (obtenidos directamente de la realidad objeto de estudio) como secundarios (aquellos recolectados a través de fuentes impresas).

3.5.1 Guía de Observación

Según Sabino (1992) define la guía de observación como “aquella que se emplea para observar hechos presentes que sean de interés para la investigación” (p.76). Esta técnica se empleó con el fin de documentar mediante una serie de preguntas lo que se observó directamente desde la realidad de los hechos, lo que fue un gran aporte para la investigación.

3.5.2 Guion de Entrevista

Se empleó el guion de entrevista como instrumento debido a que las preguntas fueron realizadas de manera flexible de acuerdo a los requerimientos de la investigación que según Arias (op.cit) “consiste en una guía de preguntas de forma flexible puesto que no es estructurada” (p.74).

3.5.3 Cuestionario

Para Arias (op.cit), el cuestionario es la "modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador"(p.74).

Para los efectos de la investigación, se diseñaron cuestionarios conformados por preguntas dicotómicas (si o no) que, al ser aplicados a la muestra, permitirán obtener una serie de resultados que se emplearon para confrontarlos con los fundamentos señalados en la problemática de esta investigación.

De igual forma, es importante mencionar que se diseñó un cuestionario el cual estuvo orientado a conocer aspectos informativos referentes al funcionamiento de la

empresa Inpark Drilling Fluids, S.A., este fue aplicado a los empleados de la misma con la finalidad de recopilar información proveniente de los trabajadores con el objetivo de conocer sus opiniones en relación al funcionamiento de esta organización.

Dicho cuestionario fue sometido a juicio de expertos en el tema de Gerencia de Conocimiento, así como en Metodología de la Investigación, los cuales emitieron su respectiva opinión a través de una constancia de validación y determinarán la confiabilidad de tales cuestionarios.

3.6 Técnica de Análisis de Datos

3.6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta herramienta se utilizó para el análisis estratégico. Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analizó los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables. David (op.cit.) indica que:

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. (Pag. 71)

De acuerdo a lo citado; las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse. El resultado del uso de esta herramienta, será un plan integrado a todo nivel, de tal

manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido.

Del mismo modo, Grande (2007), enseña que existen muchos modelos para el análisis de los datos dependiendo de su naturaleza: cuantitativa o cualitativa, para los estudios cuantitativos normalmente tiene aplicaciones matemáticas o estadísticas, incluso técnicas tan simples como los diagramas simples o los gráficos.

Debido a que la perspectiva de esta investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo el análisis se efectuó cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. El análisis cualitativo se efectuó procesando las respuestas de las interrogantes formuladas a la muestra seleccionada mediante el instrumento que se aplicó.

3.6.2 Modelo del Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

El Modelo de creación del Conocimiento, de Nonaka y Takeuchi (1999), basado en la teoría de creación del conocimiento, el cual “debe interpretarse como un ejemplo ideal de proceso... compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento de forma cruzada” (p.96). En este modelo se distinguen dos tipos de conocimiento (tácito y explícito); los cuales se encuentran en un ciclo continuo de creación y transformación, siendo este mecanismo dinámico y constante la base de este modelo. Dan a conocer los procesos de conversión del conocimiento de: tácito a tácito (proceso de socialización); tácito a explícito (proceso de exteriorización); explícito a explícito (proceso de combinación), explícito a tácito (proceso de interiorización), así como también incluyen las condiciones facilitadoras, este modelo también se conoce como Modelo Oriental.

3.7 Validez y Confiabilidad

3.7.1 Validez

Determinar, hasta dónde las preguntas que contiene el instrumento representan y dan respuestas a lo que en él se pretende medir. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista. (op.cit) plantean que "se refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mida. Es el grado en que la medición representa el concepto medido" (p.236). La validez del instrumento de recolección de datos se realizara a través de la validez de contenido, es decir, se determinará hasta donde los ítems que contiene el instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir.

En la investigación se utilizó el procedimiento conocido con el nombre de juicio de expertos, el cual fue aplicado de la siguiente manera: primero se seleccionaron tres (3) expertos, quienes emitieron sus observaciones con respecto a las preguntas realizadas en el cuestionario, verificando la formulación de las mismas, utilizando una tabla de validación, que contendrá los criterios básicos en base a los objetivos de la investigación; seguidamente cada experto recibió información escrita acerca del propósito de la investigación, objetivo general y específicos, finalmente cada experto recibió una planilla de validación en donde se recolectó la información suministrada por ellos

3.7.2 Confiabilidad

Con relación a la confiabilidad de la muestra Tamayo y Tamayo (1998) refieren que esta se obtiene cuando la muestra es "...una representación fiel de una población a investigar" (p. 68), es decir, aun cuando la confiabilidad por sí sola no es suficiente,

no puede haber buenos resultados científicos en una investigación sin instrumentos confiables.

La determinación de la validez interna se determinara de acuerdo con el método de coeficiente de Kuder Richardson (KR20), dicho coeficiente es definido por Palella, y Martins (2003) como "...el que se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas (si o no), lo que permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes". Es decir, este coeficiente se utiliza cuando las preguntas tengan dos alternativas de respuesta (si o no). Seguidamente se representa la fórmula

$$KR_{20} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum pq}{\hat{\sigma}_x^2} \right)$$

Donde:

KR: Es el coeficiente (entre 0 y 1)

K: Numero de Ítems

P: Es la cantidad de respuestas correctas de cada ítem

Q: Es la cantidad de respuestas incorrectas de cada ítem

Dicha ecuación se lee de la siguiente manera: el primer término es la división del número de ítems entre el número de ítems menos 1 ($k / k-1$), el segundo término es uno menos la sumatoria de los productos de $p \cdot q$ de los ítems dividido entre la varianza total de las respuestas de los sujetos en cada ítem; nótese que primero se efectúa la sumatoria luego la división entre la varianza y a este resultado es que se efectúa la diferencia de 1. Por último es el producto (multiplicación) del primer término por el segundo. Con lo anterior ya aclarado se muestran los pasos para calcular el coeficiente:

1) Cree la matriz de datos:

Como primer paso se debe crear una matriz (o tabla) de datos, en donde las columnas corresponden a los ítems y las filas a los sujetos que se le aplicó la prueba piloto.

2) Obtener los valores de p y q:

Para obtener los valores de p y q se procede de la siguiente manera, el valor de p se obtiene sumando todos los valores positivos (1) dentro una misma columna (ítem) y dividiéndolo entre el número total de sujetos (K) que aplicaron el instrumento. El valor de q se obtiene de la diferencia de 1 menos el valor de p (1-p). Estos valores se calculan de la misma manera para cada ítem.

3) Obtener el producto de $p \cdot q$:

De los valores antes calculados (de p y q) obtenga el producto de ambos valores para cada ítem, es decir multiplique el valor de p por el valor de q para cada ítem de la matriz.

4) Obtener la suma de los productos de $p \cdot q$:

Ahora sume los valores obtenidos del producto de $p \cdot q$ y reserve éste valor, el cual será utilizado en el segundo término de la ecuación. Éste paso es el que se refiere a la sumatoria de los productos de $p \cdot q$ de cada ítem.

5) Obtener la varianza total de las respuestas de los sujetos:

Para obtener la varianza total de las respuestas de los sujetos a cada ítem, se utiliza la fórmula de la varianza, donde la suma de los puntajes de las respuestas de cada sujeto al ítem se resta a la media aritmética y se eleva a cuadrado para luego sumar los resultados de la operación anterior y dividirlo entre el número total de sujetos (k).

6) Sustituir en la ecuación:

Una vez obtenidos todos los valores anteriores se sustituye cada uno en la fórmula del coeficiente y se obtiene el resultado final.

Sujetos	28	
k (ITEMS)	32.00	
k-1	31.00	
k/k-1	1.03	
$\sum p*q$	4.20	
media aritmetica	14.00	
Varianza	18.00	36
KR20		0.91

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.

Rango	Confiabilidad
0,81-1	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy baja

Después de aplicar la formula Kuder Richardson (KR20), el porcentaje de confiabilidad fue de 0,91% es decir bastante alto, por lo tanto el instrumento de recolección de datos es muy confiable.

3.8 Sistema de Variables

Según Arias (op. cit), la variable es: “Una cualidad susceptible de sufrir cambio.” Por lo tanto, un sistema de variables consiste en un grupo de características para estudiar, de definidas en sí, de forma operacional, en función de sus indicadores.

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales basadas en la gestión del conocimiento para la empresa Inpark Drilling Fluids S.A, en Anaco, estado Anzoátegui.

Tabla 6 Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Diagnosticar la situación actual de la empresa InparkDrillingFluids S.A. en relación a su organización y funcionamiento	Situación actual de la empresa InparkDrillingFluids S.A. en relación a su organización y funcionamiento	-Situación Actual	<ul style="list-style-type: none"> - Control de Gestiones - Planificación - Toma de Decisiones - Comunicación - Adquisición - Consideración de la Información - Conocimiento - Motivación - Responsabilidad - Capital Intelectual - Clima Organizacional - Capacitación - Almacenamiento de Información - Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> 1, 2 3, 4 5,6,7 8 9 10,11,12,13 14,15 16 17 18 19 20,21 22 23
Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa InparkDrillingFluids S.A.	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa InparkDrillingFluids S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas - Debilidades - Oportunidades - Amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis Interno -Análisis Externo 	<ul style="list-style-type: none"> 24 25
Determinar los lineamientos constitutivos de la empresa basados en la gestión de conocimiento para empresa InparkDrillingFluids S.A	Lineamientos constitutivos de la empresa basados en la gestión de conocimiento para empresa InparkDrillingFluids S.A	- Lineamientos constitutivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la información relevante - Transformar la información en conocimiento - Codificar y almacenar el conocimiento - Compartir el conocimiento - Agregar valor al conocimiento almacenado - Reutilizar el conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> 26 27 28 29 30 31
Establecer un plan para la implantación de las estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento para la empresa InparkDrillingFluids S.A.	Plan para la implantación de las estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento para la empresa InparkDrillingFluids S.A.	- Estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Área Control Organizacional - Área de Planificación - Área de Motivación y Aprendizaje - Área Planificación Estratégica - Área Planes de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> 32 33 34 35 36

Fuente: El autor

Preguntas de la encuesta

Ítem N°1.- ¿Existen dentro de la organización metodologías que permiten llevar un control de las gestiones administrativas y operacionales?

Si____

No___

Ítem N° 2.- ¿Existen indicadores de control y seguimiento?

Si____

No___

Ítem N° 3.- ¿En la organización existe un modelo de planificación que permite llevar las estrategias de negocio según la visión y misión de la organización?

Si____

No___

Ítem N° 4.- ¿Existen metas u objetivos estratégicos?

Si____

No___

Ítem N° 5.- ¿Existe en la empresa Sistemas de Información que apoyen la toma de decisiones y fomente a la reingeniería de la planificación estratégica del negocio?

Si____

No___

Ítem N° 6.- ¿A nivel gerencial se toman las decisiones a tiempo?

Si____

No___

Ítem N° 7.- ¿Participa usted en el proceso de toma de decisiones de la empresa?

Si___

No___

Ítem N° 8.- Cuando un trabajador necesita ayuda, orientación o aporte de conocimiento por parte de sus compañeros para ejecutar una actividad ¿Existe este apoyo?

Si___

No___

Ítem N° 9.- ¿Se encuentra el personal según sus conocimientos en el cargo adecuado?

Si___

No___

Ítems N° 10.- ¿Se toma en cuenta la información interna para determinar las fortalezas y debilidades que posee tanto la organización como los empleados?

Si___

No___

Ítem N° 11.- En estos tiempos de cambios ¿la organización considera la información como un activo indispensable para adaptarse a las nuevas modificaciones?

Si___3

No___

Ítem N° 12.- ¿Considera la organización toda aquella información del entorno, para determinar las oportunidades en el mercado?

Si_____

No_____

Ítem N° 13.- ¿Toma en cuenta la empresa el entorno principalmente de sus competidores para conocer las posibles amenazas para la misma?

Si_____

No_____

Ítem N° 14.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si_____

No_____

Ítem N° 15.- ¿Conoce Usted los objetivos estratégicos planteados para realizar su gestión de trabajo?

Si_____

No_____

Ítem N°16.- ¿La organización ofrece incentivos por desempeño a sus empleados? ¿Con que frecuencia?

1 vez al mes_____

Anual_____

Trimestral_____

Semestral_____

¿Qué tipo de incentivo?

Ítem N°17.- ¿La empresa cuenta con un capital humano con conocimientos suficientes para atender las responsabilidades asignadas?

Si____

No___

Ítem N°18.- ¿Cuenta la empresa con un modelo de gestión que mide el capital intelectual con que cuenta la organización?

Si____

No___

Ítem N°19.- ¿Se generan estrategias para dirigir a los empleados a un buen clima organizacional?

Si____

No___

Ítem N° 20. ¿Recibe usted capacitación y formación profesional por parte de la organización?

Si____

No___

Ítem N° 21.- ¿Recibe usted regularmente adiestramiento en la actividad laboral que desarrolla?

Si____

No___

Ítem N° 22.- ¿Dispone la empresa de algún manual, normas y procedimientos acerca de las diversas actividades que realizan los empleados?

Si____

No___

Ítem N°23.- ¿Considera Usted que poniendo en práctica programas de conocimientos, experiencias y aprendizajes en la organización los trabajadores podrán mejorar la ejecución de sus funciones?

Si___

No___

Ítem N° 24.- ¿Existen procesos gerenciales que planifican, coordinan y distribuyen las actividades que se desarrollan dentro de la organización?

Si___

No___

Ítem N° 25.- ¿Existen factores externos que afectan a la organización?

Si___

No___

Ítem N° 26. - ¿En la empresa existe un proceso para determinar cuál es la información valiosa y relevante para el funcionamiento de manera eficiente de la organización?

Si___

No___

Ítem N° 27.- ¿Existe en la organización un proceso para gestionar el conocimiento?

Si___

No___

Ítem N° 28.- ¿Existe en la organización una base de datos de simple manejo y libre acceso?

Si____

No____

Ítem N° 29.- ¿Cuenta la organización con la cultura y el perfil del empleado que se necesita para la empresa?

Si____

No____

Ítem N° 30.- ¿Existe la actualización permanente de la base de datos de la empresa?

Si____

No____

Ítem N° 31.- ¿Existe una retroalimentación de la información de la empresa?

Si____

No____

Ítem N° 32.- ¿La organización evalúa periódicamente los procesos metodológicos y administrativos aplicados en la ejecución del modelo gerencial?

Si____

No____

Ítem N° 33.- ¿En la organización de crean planes estratégicos, tácticos y operacionales para el control organizacional tomando como base la Gestión del Conocimiento?

Si____

No____

Ítem N° 34.- ¿La empresa proporciona un ambiente de trabajo positivo promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas?

Si_____

No_____

Ítem N° 35.- ¿La organización discierne a través de la gerencia estratégica entre cada uno de los factores (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) que influyen en la empresa?

Si_____

No_____

3.9 Proceso Metodológico

Para el desarrollo de la propuesta de estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento para la empresa INPARK DRILLING FLUIDS, S.A., se planteó un conjunto de fases, en las cuales se ilustraron las actividades precisas a realizar, con el fin de lograr los objetivos propuestos. Dichas etapas se describen a continuación:

Etapa I. Revisión Bibliográfica

En esta etapa se realizará la recolección de información (Internet, Libros, etc.) relacionada con el gestión del conocimiento, comportamiento organizacional, auditorias (internas y externas), planes de acción, misión, visión, objetivos estratégicos etc. Así como también los antecedentes de investigación, que se relacionen con la aplicación de modelos de gestión de conocimiento. Este estudio dará las bases teóricas para la efectuación de la investigación.

Etapa II. Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación a su funcionamiento y organización.

En esta fase se realizó el diagnóstico de la situación presente en la empresa, y los diferentes actores que lo conforman, en función a sus actividades de organización, normativas y funcionamiento, etc., conocer qué tipo de estructura se desarrolla mediante la realización de entrevistas, encuestas y la observación directa, lo que permitió comprender la información existente sobre sus focos problemáticos y su vinculación con la falta de un adecuado proceso de gestión y realizar una descripción del mismo.

Etapa III. Identificación las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dela empresa.

Para poder definir las estrategias necesarias y cumplir con lo establecido en la investigación, se identificó los factores asociados a la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A., en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas. Toda la información proveniente del contexto interno y externo, se concentró en la matriz FODA, para conocer cómo se desarrolla en el entorno como percibe los problemas y toma de decisiones, si ha logrado explotar sus puntos fuertes o si es vulnerable a las debilidades, también se determinó el desempeño respecto a cómo ha aprovechado las oportunidades, de qué manera ha afrontado las amenazas y cuál es su posición competitiva ,todo esto apoyado en la metodología de administración estratégica presentada por el autor Fred David.

Etapa IV Determinar los lineamientos constitutivos de la empresa basados en la gestión de conocimiento.

En esta etapa se encuentran los lineamientos fundamentados en la gestión del conocimiento, estableciendo soluciones a los problemas encontrados en el diagnostico anterior, para lo cual se propusieron estrategias en el contexto.

Etapa V. Establecer un plan para la implantación de las estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento

Una vez determinados e identificados los problemas y debilidades, se desarrolló un plan con las estrategias que vienen dadas a disminuir la incertidumbre e impulsar nuevas tendencias organizativas basadas en la práctica de la gestión del conocimiento, la misma está justificada con la información recolectada y tabulada previamente apoyados en metodología del autor Fred David para la selección de

estrategias . La propuesta expresa claramente la importancia de la implantación de estrategias que permitirá disminuir la desinformación en función a los planes de estrategias, visión y misión, desconocimiento de políticas, entre otras informaciones importantes para la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Etapa VI. Redacción del Trabajo Final y Presentación del Trabajo de Grado

En esta última etapa se procedió a documentar toda la información obtenida y procesada, analizando previamente los resultados obtenidos, elaborando conclusiones y recomendaciones pertinentes a cada etapa del cumplimiento de los objetivos planteados, bajo la supervisión del tutor académico. Tomando en cuenta los lineamientos y normas establecidas por la Universidad de Oriente (UDO) para la redacción y presentación del trabajo de grado, esta tesis de grado será presentada en la Universidad de Oriente Extensión Anaco como requisito principal para optar al título de Ingeniería Industrial.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. en Relación a su Organización y Funcionamiento

En el presente capítulo de la investigación se realizó un análisis de los resultados obtenidos al usar el instrumento de recolección de datos expuesto en el capítulo anterior, información obtenida mediante la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. Por tanto para conocer la situación actual de la empresa, primeramente se tabularon los datos en cuadros estadísticos, para luego diseñar gráficos de barras verticales como así son conocidos. A través de los cuadros estadísticos se pudo procesar la información obtenida para una mejor interpretación, pues estos constituyeron un recurso fundamental para presentar los resultados porque especifican con detalle la frecuencia (F) y el porcentaje (%) de cada Pregunta. Ahora bien, en cuanto a los gráficos de barra vertical, debe señalarse que sirvieron para proporcionar una visualización más detallada de los resultados, permitiendo a su vez realizar el análisis de forma más rápida.

Se realizó un cuestionario dicotómico de 32 Preguntas y los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

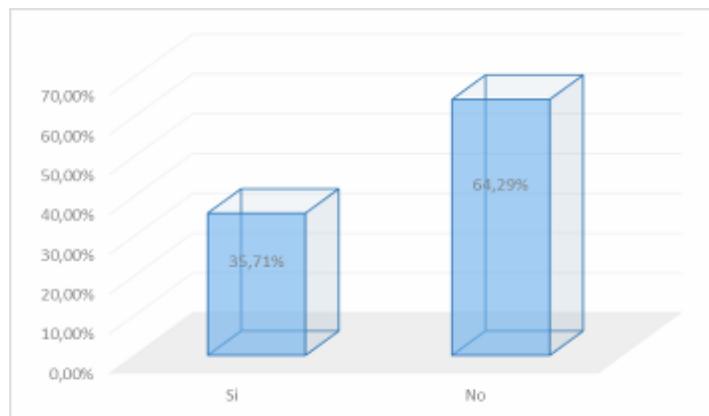
Pregunta N°1.- ¿Existen dentro de la organización metodologías que permiten llevar un control de las gestiones administrativas y operacionales?

Tabla 7 Resultados Pregunta N° 1 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	35,71%
No	18	64,29%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Se puede apreciar que el 64,29% de los empleados encuestados no conocen las metodologías estratégicas en la empresa donde trabajan a fin de llevar un control de las gestiones administrativas y operacionales, por lo que se deduce la necesidad de implementar una metodología de trabajo que permita llevar un control de las gestiones administrativas y operacionales y ayude a la alta gerencia poder garantizar sus planteamientos estratégicos así como avalar el éxito de la puesta en marcha de las estrategias, que se traduce en la permanencia a lo largo plazo de la organización en el mercado competitivo como en el que se está viviendo.



Gráfica 1 Resultados Pregunta N° 1 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

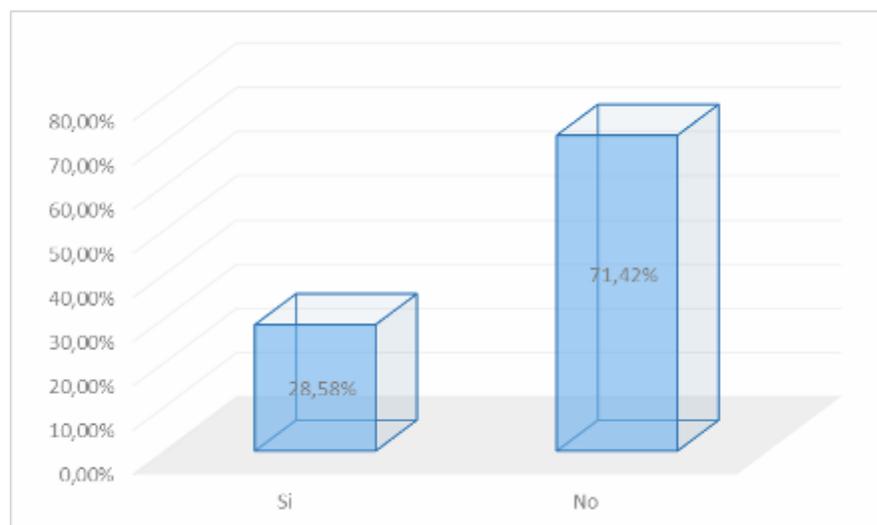
Pregunta N°2.- ¿En la organización existe un modelo de planificación que permite llevar las estrategias de negocio según la visión y misión de la organización?

Tabla 8 Resultados Pregunta N° 2 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	28,58%
No	20	71,42%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Como refleja la tabla expuesta la gran mayoría de los empleados no tienen conocimiento de ningún modelo de planificación que permita llevar las estrategias de negocio de su organización. Los modelos de planificación permiten asegurar que se implante claramente la política comunicativa de la organización con las metas y objetivos que permita lograrlas, decidiendo que tipo de esfuerzo de previsión hay que realizar.



Grafica 2 Resultados Pregunta N° 2 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

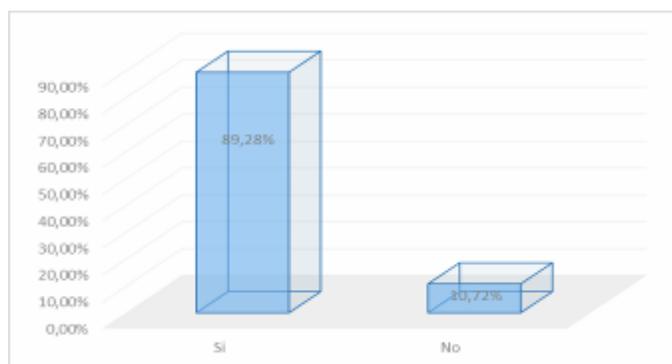
Pregunta N°3.- ¿Existe en la empresa Sistemas de Información que apoyen la toma de decisiones y fomente a la reingeniería de la planificación estratégica del negocio?

Tabla 9 Resultados Pregunta N° 3 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	25	89,28%
No	3	10,72%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Con el 89,28% los encuestados consideran que los sistemas de información dentro de la organización proveen de información que apoya a la toma de decisiones y permite crear marcos de revisión y rediseño de la planificación estratégica del negocio. Por otro lado, se puede inferir, que los funcionarios conozcan que existen sistemas de información que permiten ejercer un análisis de información relevante, pasada, presente y con proyección de futuro, desde el pensamiento estratégico, se podrá proponer determinadas acciones que refuercen las estrategias planteadas como resultado a una visión de éxitos alcanzados y definidos en la planeación.



Grafica 3 Resultados Pregunta N° 3 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N° 4.- Cuando un trabajador necesita ayuda, orientación o aporte de conocimiento por parte de sus compañeros para ejecutar una actividad ¿Existe este apoyo?

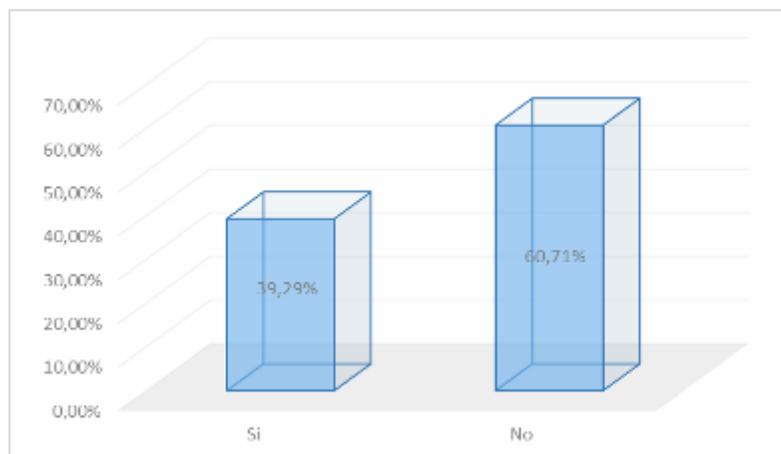
Tabla 10 Resultados Pregunta N° 4 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	11	39,29%
No	17	60,71%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Como se puede evidenciar con un 67,71% los encuestados expresaron que no existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo al momento de necesitar una ayuda u orientación para ejecutar una actividad, este requerimiento se hace por la experiencia que poseen sus compañeros. Se pone en público en la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A, que los empleados suelen presentar una resistencia natural a compartir lo que saben y que, aun estando dispuestos a hacerlo, el conocimiento especialmente el tácito no fluye fácilmente, sino que compartirlo constituye una tarea compleja que requiere esfuerzo y tiempo considerables por parte del individuo. Por lo tanto, son necesarias intervenciones gerenciales dirigidas a facilitar y fomentar que el conocimiento se comparta de manera sistemática

Se ha puesto de manifiesto la importancia que tiene compartir el conocimiento entre los miembros de la organización para el desempeño empresarial, Inpark Drilling Fluids, S.A. necesita innovar continuamente con el fin de mantener y mejorar la ventaja competitiva. Sin embargo, con frecuencia los procesos de compartir conocimientos no son desarrollados con éxito en la organización y, como consecuencia de ello, el desempeño y la innovación no se ven mejorados.



Grafica 4 Resultados Pregunta N° 4 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

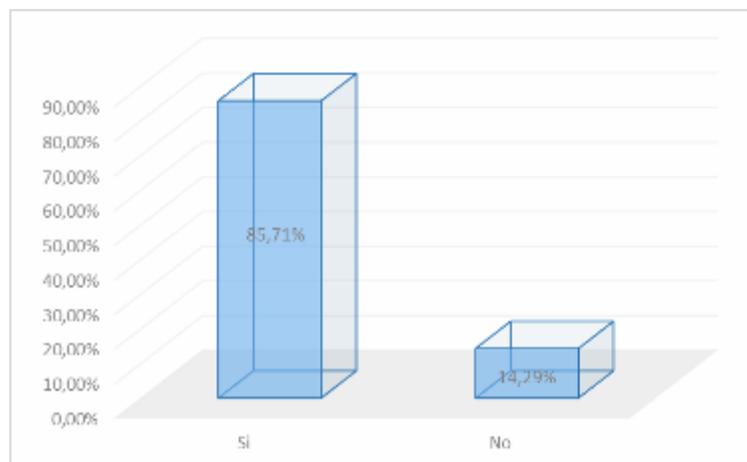
Pregunta N°5.- ¿Se encuentra el personal según sus conocimientos en el cargo adecuado?

Tabla 11 Resultados Pregunta N° 5 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	24	85,71%
No	4	14,29%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Como se aprecia en la tabla un 85,71% de los encuestados consideran que cada empleado se encuentra en el cargo adecuado según su conocimiento. Además, se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores consideran que sus funciones están acorde a las necesidades de la empresa tal como se están manejando y que las actividades que desempeñan están paralela a sus puestos de trabajo, claro está, que es importante que estas sean siempre revisadas, verificando que todas las funciones contribuyan a un proceso, es decir, si da valor agregado a otro proceso de negocio o si está mal asignado a un puesto de trabajo.



Grafica 5 Resultados Pregunta N° 5 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Preguntas N° 6.- ¿Se toma en cuenta la información interna para determinar las fortalezas y debilidades que posee tanto la organización como los empleados?

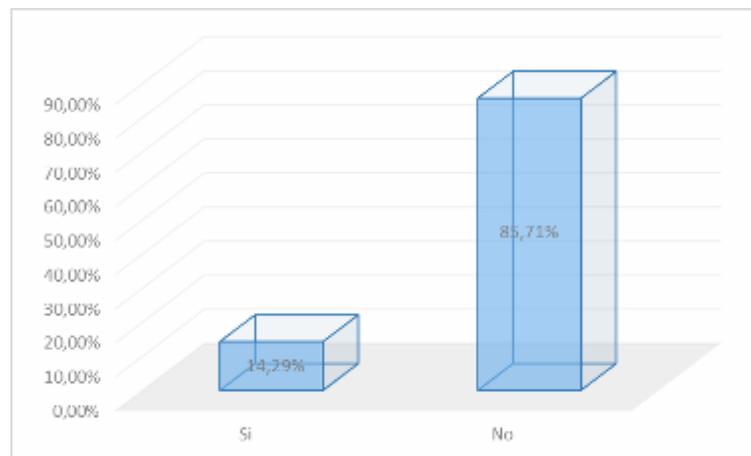
Tabla 12 Resultados Pregunta N° 6 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	14,29%
No	24	85,71%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Como se aprecia en la tabla un 85,71% de los encuestados afirman que no se considera la información interna en la organización. Los gerentes estratégicos al no tomar en cuenta lo que pasa dentro de la organización es lo que ha generado la disminución del sentido de pertenencia y compromiso por parte de los trabajadores con la misma. Conocer los puntos fuertes y las debilidades tanto de los empleados como de la empresa puede ser el enlace perdido en la maximización de los potenciales y la minimización de las amenazas en el lugar de trabajo. Cada trabajador tiene puntos fuertes y debilidades. El conocimiento de los puntos fuertes y las debilidades de los empleados por el empleador es una información vital que es

requerida si la organización va a tener éxito en sus metas. La adquisición de tal información vital demandará que el empleador desee interactuar de cerca con los empleados. También requerirá que el empleador cree una atmósfera favorable en la que la franqueza de tales puntos fuertes y debilidades pueda notarse y tratarse respectivamente.



Grafica 6 Resultados Pregunta N° 6 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N°7.- ¿Se toma en cuenta la información interna para determinar las fortalezas y debilidades que posee tanto la organización como los empleados?

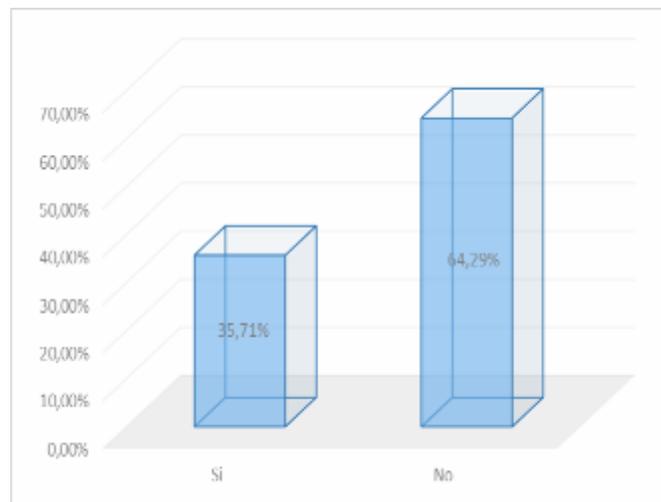
Tabla 13 Resultados Pregunta N° 7 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	35,71%
No	18	64,29%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Un 64,29% de las personas encuestadas afirman que no se toma en cuenta la información interna para determinar las fortalezas y debilidades que posee tanto la organización como los empleados. Cuando se identifican y a la vez se aprovechan las

debilidades en la organización, es allí cuando se tiene claro hacia dónde encaminar los recursos y esfuerzos, de tal manera poder producir esas fortalezas. Generalmente un negocio fracasa cuando no es capaz de identificar ninguna debilidad, y en eso hay empresas y personas expertas, que ven dificultades, problemas, de modo que si la empresa es capaz de determinar oportunidades y cultivarlas en la organización se ha realizado una buena parte del trabajo.



Grafica 7 Resultados Pregunta N° 7 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

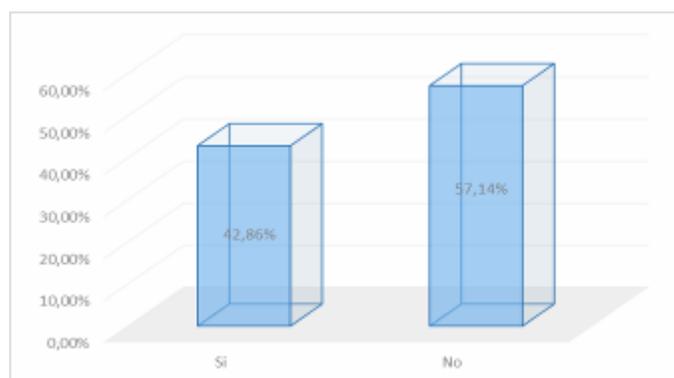
Pregunta N°8.- En estos tiempos de cambios ¿la organización considera la información como un activo indispensable para adaptarse a las nuevas modificaciones?

Tabla 14 Resultados Pregunta N° 8 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	42,86%
No	16	57,14%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Como se refleja en la tabla con un 57,14% la empresa no considera la información como un activo indispensable para adaptarse a las nuevas modificaciones. El conocimiento cómo activo indispensable para adaptarse a las comunicaciones, facilita la mejora de la comunicación organizacional. Por lo tanto, la comunicación es un factor integrador del sistema, su objetivo es proporcionar la información necesaria mediante el sistema o la vía de comunicación adecuada para lograr el mejor desempeño de los trabajadores en las actividades y procesos. Así mismo, ayuda a la comprensión de los problemas, a la eliminación de tensiones y conflictos, a la creación de una cultura organizacional y a la toma de decisiones con participación amplia en sus procesos.



Grafica 8 Resultados Pregunta N° 8 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.
Fuente: El autor

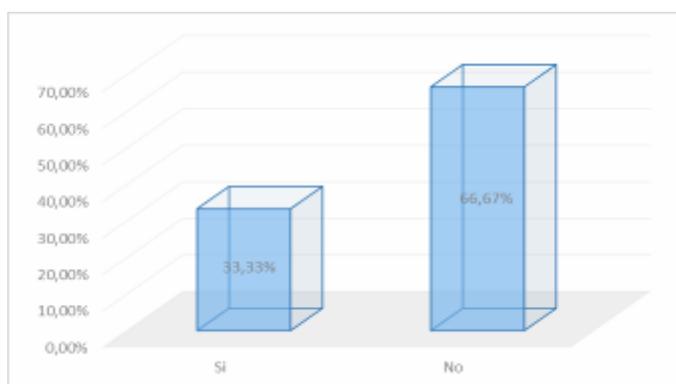
Pregunta N° 9.- ¿Toma en cuenta la empresa el entorno principalmente de sus competidores para conocer las posibles amenazas para la misma?

Tabla 15 Resultados Pregunta N° 9 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	9	33,33%
No	18	66,67%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Como se refleja en la tabla con un 66,67% la empresa no toma cuenta la empresa el entorno principalmente de sus competidores para conocer las posibles amenazas para la misma. El conocimiento de cómo se comporta la competencia no permite estar preparado ante los nuevos movimientos o acciones realizadas por los competidores, además identificar las debilidades en el entorno permite convertir en fortalezas y crear estrategias para lograr buenos resultados para la organización.



Grafica 9 Resultados Pregunta N° 9 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N° 10.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

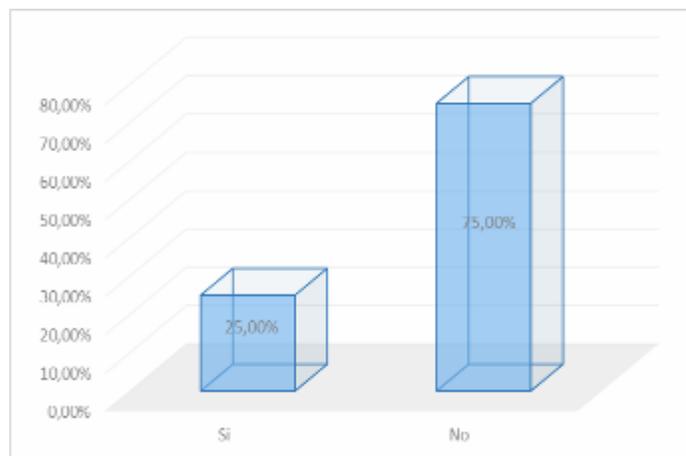
Tabla 16 Resultados Pregunta N° 10 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	25%
No	21	75%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Como se puede notar con un 75% de las personas encuestadas reconocieron no conocer la misión y visión de la empresa, esta información es fundamental para marcar las pautas establecidas como estrategias de negocio y a su vez para definir la planeación estratégica que determina el éxito de la organización.

Dos herramientas fundamentales para una organización, sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo, son su visión y su misión. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El impacto de la misión está determinado por varios elementos como el compromiso con la misión, que sea compartida por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión. Se ha determinado que el compromiso de los funcionarios con la misión y visión de su empresa es mayor si estos han estado involucrados en el proceso de creación aumentando en los mismos el sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Por lo que los gerentes, ejecutivos claves y todos los empleados trabajan en la misma sintonía y se logra un accionar más eficiente de la empresa y hay consistencia en procedimientos y políticas.



Grafica 10 Resultados Pregunta N°10 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

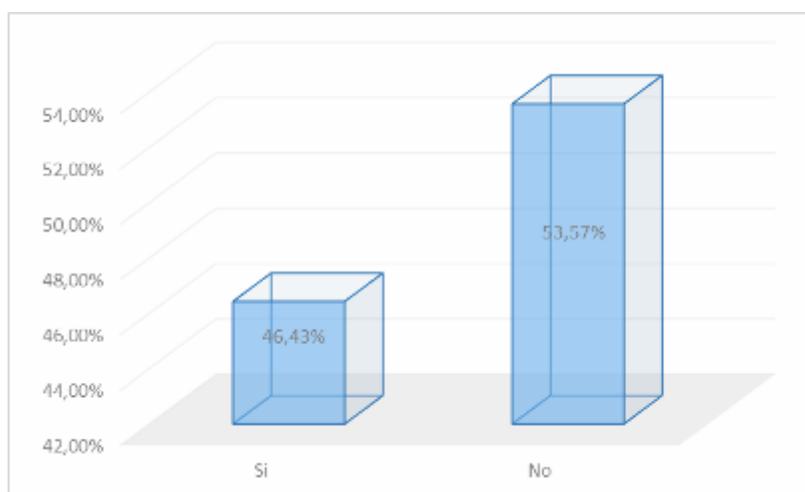
Pregunta N° 11.- ¿Conoce Usted los objetivos estratégicos planteados para realizar su gestión de trabajo?

Tabla 17 Resultados Pregunta N° 11 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	46,43%
No	15	53,57%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Con el 53,57% de los encuestados respondieron que no conocen los objetivos estratégicos planteados y definidos por las altas gerencias para realizar sus funciones según el cargo para el cual se le contrato mientras que un 46,43% aseguran que si conocen los objetivos estratégicos. Todo departamento y todos los empleados de toda organización deben tener el conocimiento de los objetivos estratégicos, estar claros sobre a qué se le debe el mayor esfuerzo, definir que se espera de cada uno de ellos de lo contrario, cada empleado solo demostrará un trabajo inútil y sin sentido por lo que caerá en el absurdo y en la desmotivación crónica.



Gráfica 11 Resultados Pregunta N° 11 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N°12.- ¿La organización ofrece incentivos por desempeño a sus empleados?

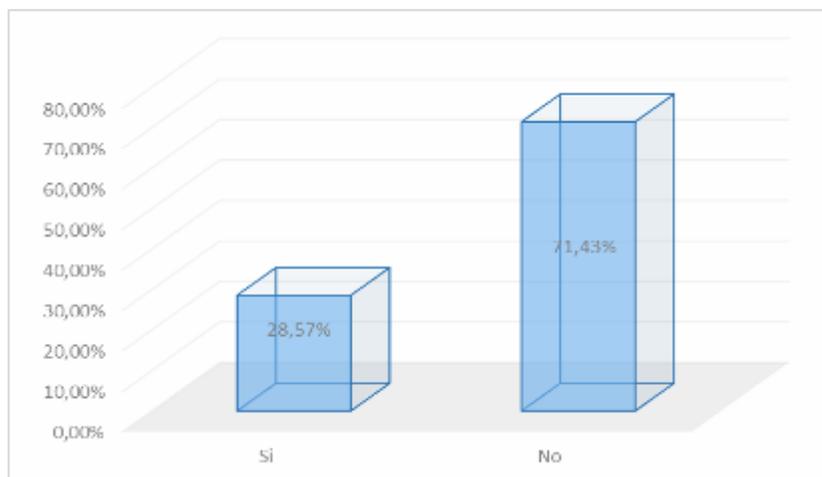
Tabla 18 Resultados Pregunta N° 12 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	28,57%
No	20	71,43%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Un 71,43% de las personas encuestada reconocieron que la empresa no brinda incentivo por su desempeño en la organización. Cabe destacar que el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación Chiavenato (2000), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores” (p. 446).

De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma. Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.



Grafica 12 Resultados Pregunta N° 12 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.
Fuente: El autor

Pregunta N°13.- ¿La empresa cuenta con un capital humano con conocimientos suficientes para atender las responsabilidades asignadas?

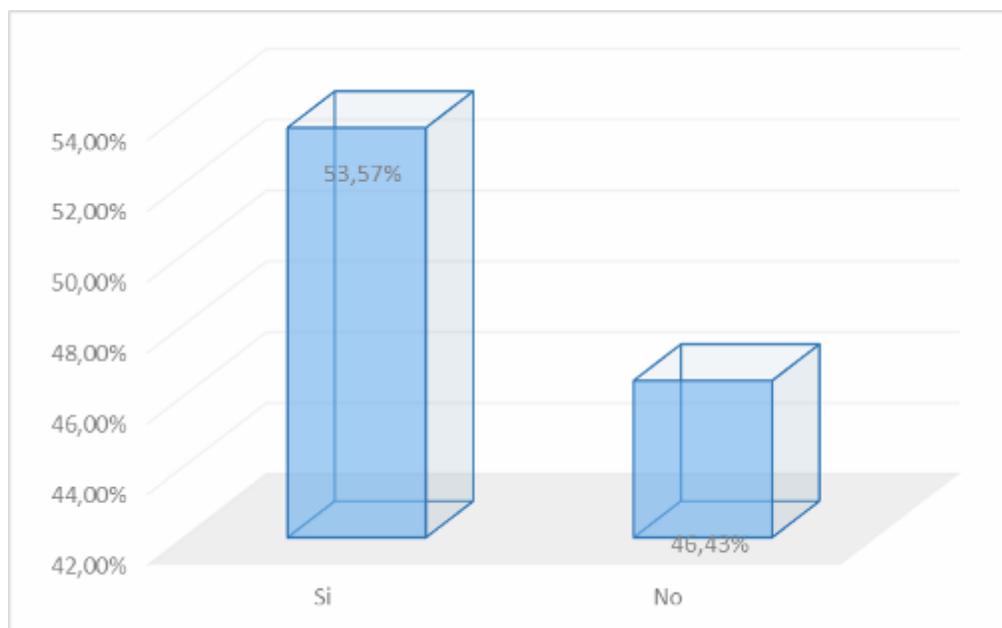
Tabla 19 Resultados Pregunta N° 13 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	15	53,57%
No	13	46,43%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Con el 53,57% de los encuestados respondieron que la empresa cuenta con un capital humano apto para cubrir las responsabilidades ordenadas y un 46,43% requiere capacitación en conocimientos para atender los compromisos establecidos. El Recurso más importante de una empresa es su capital humano, pues los medios materiales sólo se convierten en un producto terminado cuando pasan por el proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo. El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción porque una máquina por muy avanzada que esté no puede

manejarse sola y se necesita del Capital Humano para ponerla a funcionar. La potenciación del capital humano consiste en lograr que este sea coherente con las condiciones actuales y lo suficientemente flexible para asimilar el futuro, en las estrategias organizacionales de forma tal que contribuyan a que las organizaciones sean eficientes y eficaces, y capaces de enfrentarse a los nuevos retos del entorno.



Grafica 13 Resultados Pregunta N° 13 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

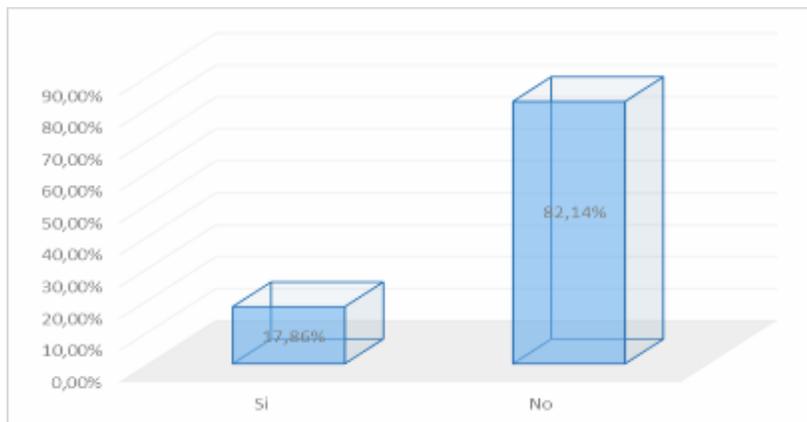
Pregunta N°14.- ¿Cuenta la empresa con un modelo de gestión que mide el capital intelectual con que cuenta la organización?

Tabla 20 Resultados Pregunta N° 14 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	17,86%
No	23	82,14%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Se puede observar que el 82,14% de los encuestados no conoce un modelo de gestión de como la organización mide el capital intelectual con que cuenta. El no contar con una herramienta para poder mostrar el mercado a los empleados y su valor de modo objetivo, dejando de considerar en esta valoración todos los activos tangibles e intangibles de la compañía no se podrá evaluar realidades de las organizaciones, identificando donde están y hacia dónde quieren llegar, al igual que el conocimiento activo, aun cuando no esté representado como un valor contable, lo que ayudará al logro de los resultados y posicionamiento de la empresa.



Grafica 14 Resultados Pregunta N° 14 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

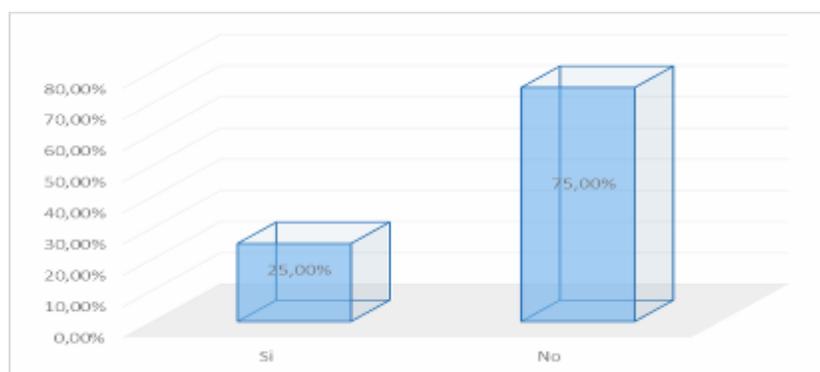
Pregunta N°15.- ¿Se generan estrategias para dirigir a los empleados a un buen clima organizacional?

Tabla 21 Resultados Pregunta N° 15 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	25%
No	21	75%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Tal como se puede evidenciar un 75% de los encuestados alegan que en la organización no existen estrategias para orientar a los trabajadores hacia un buen clima organizacional. El también llamado clima laboral podría distinguir a las empresas de éxito de las empresas corrientes. Mientras que un buen clima se ubica hacia los objetivos generales, un mal clima arruina el ambiente de trabajo originando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Un progreso de éste por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización y una mejor conducción de los recursos humanos.



Grafica 15 Resultados Pregunta N° 15 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

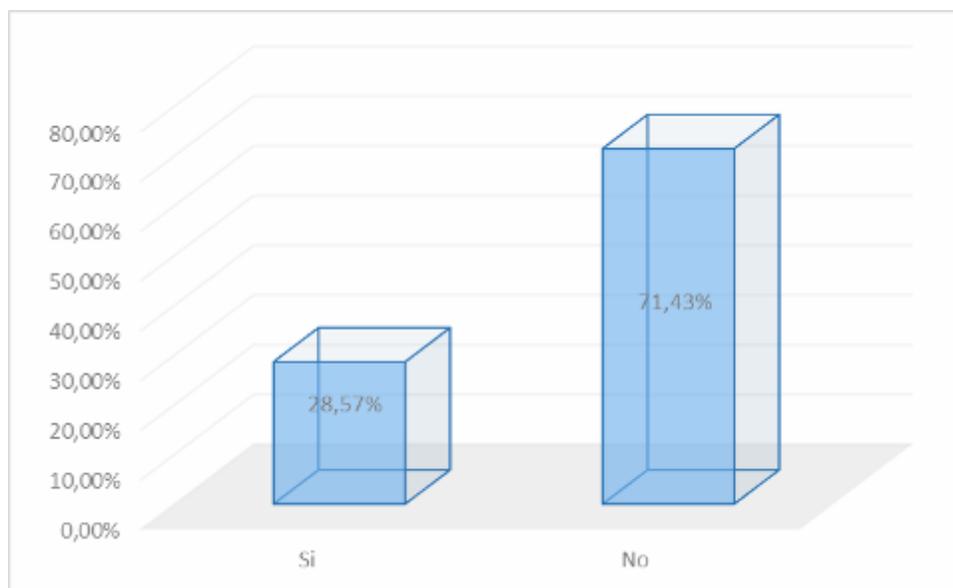
Pregunta N°16.- ¿Recibe usted capacitación y formación profesional por parte de la organización?

Tabla 22 Resultados Pregunta N° 16 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	28,57%
No	20	71,43%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Se evidencia en la tabla con un 71,43% que la mayoría de los empleados no recibe capacitación y formación profesional por parte de la organización. El talento humano puede perfeccionarse mediante la capacitación y el desarrollo, el mejoramiento de los conocimientos existentes o a partir del descubrimiento de otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal. Por lo tanto, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades de los integrantes de la organización mediante una capacitación y formación constante, ayuda a que estén preparados para enfrentar los cambios tanto internos como externos. En este punto, es de gran importancia, que la empresa planee, organice, dirija y controle los procesos de capacitación, formación y evaluación del desempeño del personal, con el fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades de sus trabajadores.



Grafica 16 Resultados Pregunta N° 16 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

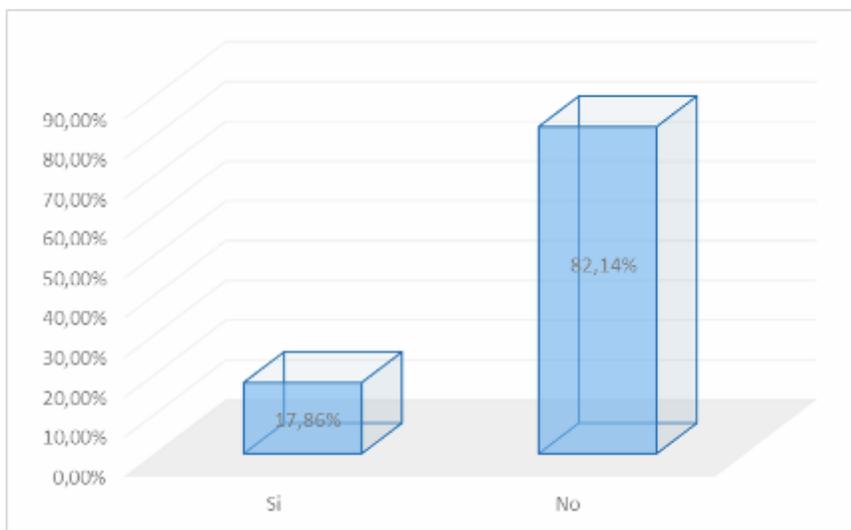
Pregunta N°17. ¿Recibe usted regularmente adiestramiento en la actividad laboral que desarrolla?

Tabla 23 Resultados Pregunta N° 17 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	17,86%
No	23	82,14%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Se puede observar que el 82,14% de los encuestados no reciben regularmente adiestramiento en la actividad laboral que desarrolla. Resulta de suma importancia para una organización contar con un programa adecuado de adiestramiento, porque crea un empleado que va a estar en capacidad de ejercer un puesto de una forma eficiente y eficaz, al poder dar respuesta a los problemas que se le presente durante su desempeño. El adiestramiento deben ser de manera continua, debido a que la organización vive en frecuentes cambios tecnológicos y de conocimientos, lo que requiere estar actualizado en todas las técnicas y métodos de trabajo que garanticen la eficiencia, eficacia y efectividad contribuyendo así, no solo al bien de la empresa, sino también el desarrollo personal y profesional de los individuos, al elevar su nivel de vida, debido a que si el individuo esta mejor capacitado tiene la oportunidad de optar por una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario; también elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual, obteniendo así un personal calificado y productivo



Gráfica 17 Resultados Pregunta N° 17 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N°18.- ¿Dispone la empresa de algún manual, normas y procedimientos acerca de las diversas actividades que realizan los empleados?

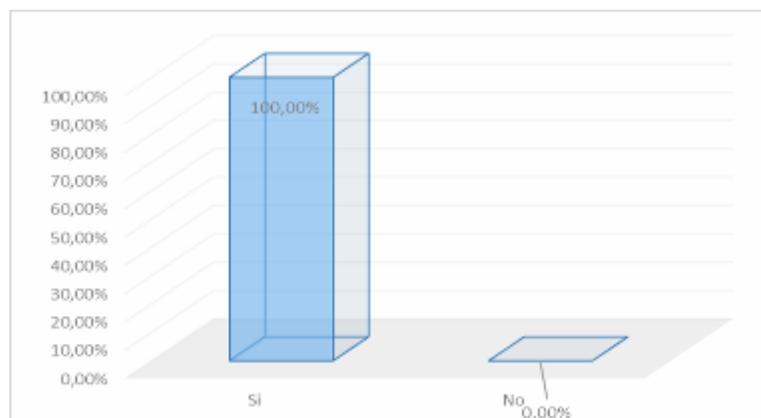
Tabla 24 Resultados Pregunta N° 18 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	28	100%
No	0	0%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Como se puede observar un 100% los empleados afirman que la empresa dispone de manuales de procedimiento. La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera puntualizada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización debido a que le explican

todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.



Grafica 18 Resultados Pregunta N° 18 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N°19.- ¿Considera Usted que poniendo en práctica programas de conocimientos, experiencias y aprendizajes en la organización los trabajadores podrán mejorar la ejecución de sus funciones?

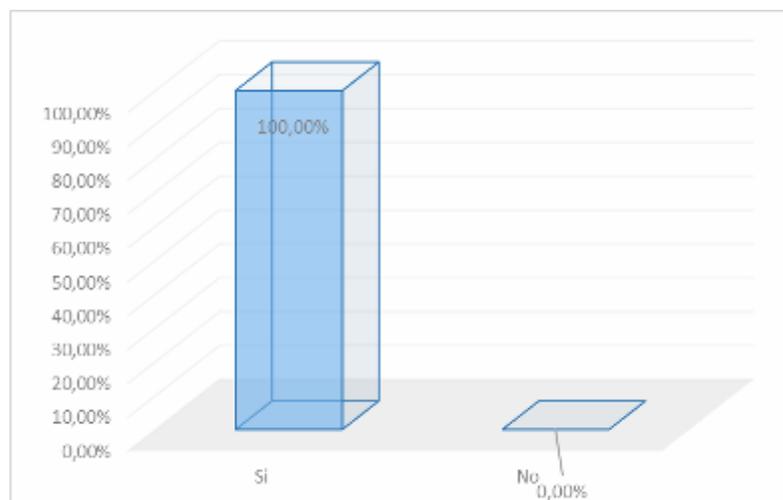
Tabla 25 Resultados Pregunta N° 19 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	28	100%
No	0	0%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Tal como se observa en la tabla, el 100% de los encuestados consideran que la práctica de programas donde se compartan los conocimientos y experiencias entre el trabajador con el resto de sus compañeros puede mejorar el cumplimiento de sus funciones. Dichos programas contribuyen al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa, estos favorecen el

rendimiento productivo al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la interacción de habilidades, actitudes y conocimientos entre sus compañeros de trabajo.



Gráfica 19 Resultados Pregunta N° 19 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N°20.- ¿Existen procesos gerenciales que planifican, coordinan y distribuyen las actividades que se desarrollan dentro de la organización?

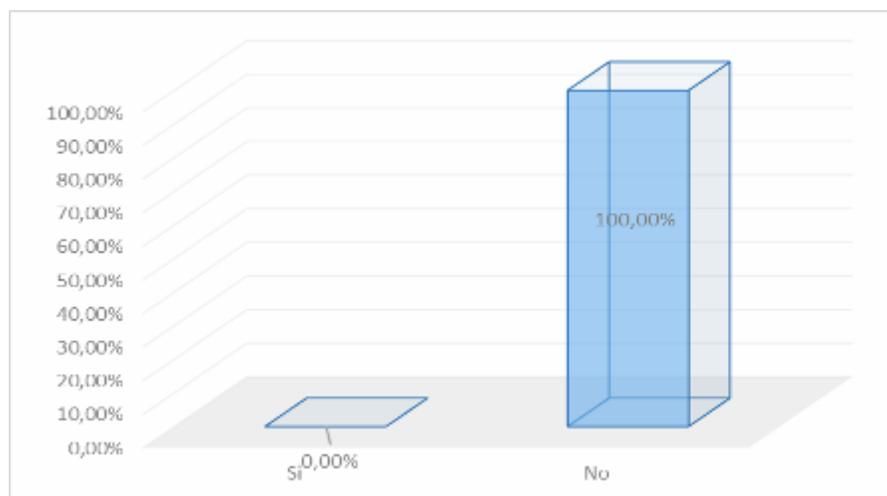
Tabla 26 Resultados Pregunta N° 20 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

Tal como se observa en la tabla, el 100% de los encuestados consideran que no existen procesos gerenciales que planifican, coordinan y distribuyen las actividades que se desarrollan dentro de la organización. Dichos procesos gerenciales contribuyen

al mejoramiento de las actividades y cumplimiento de metas dentro de la organización.



Grafica 20 Resultados Preguntas N° 20 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

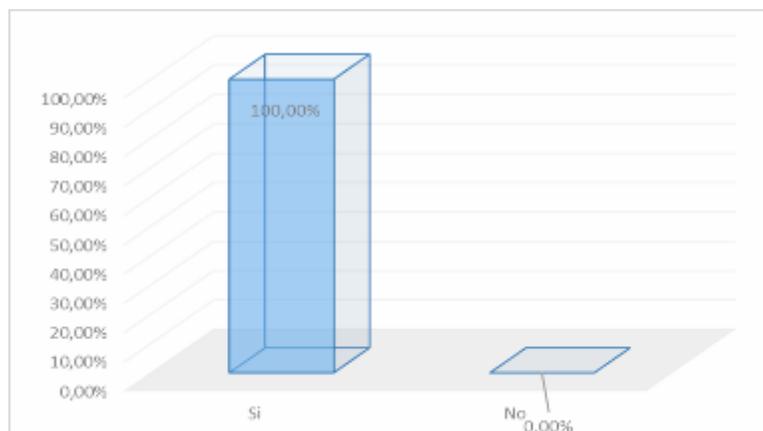
Pregunta N°21.- ¿Existen factores externos que afectan a la organización?

Tabla 27 Resultados Preguntas N° 21 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	28	100%
No	0	0%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

En la presente tabla, la mayoría de los encuestados, el 100% respondió que si existen factores externos que afectan a la organización. Por lo tanto, la empresa puede aprovechar en caso de ser oportunidades y si son amenazas, atenuar el impacto que poseen las mismas, para proceder a evaluarlas y compararlas con las demás variables presentes en el entorno con el fin de determinar las estrategias para llevar a cabo un plan de acción adecuado a la empresa.



Grafica 21 Resultados Pregunta N° 21 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.
Fuente: El autor

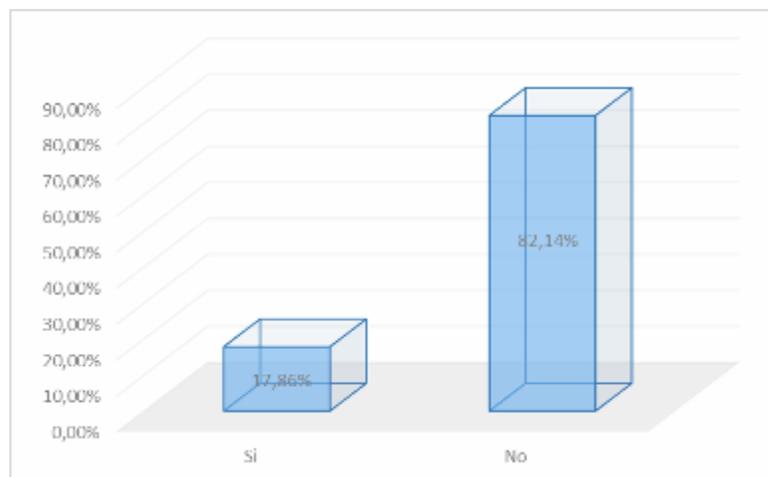
Pregunta N°22.- ¿En la empresa existe un proceso para determinar cuál es la información valiosa y relevante para el funcionamiento de manera eficiente de la organización?

Tabla 28 Resultados Pregunta N° 22 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	18%
No	23	82%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

En la presente tabla, la mayoría de los encuestados, el 100% respondió que si existen factores externos que afectan a la organización. Por lo tanto, la empresa puede aprovechar en caso de ser oportunidades y si son amenazas, atenuar el impacto que poseen las mismas, para proceder a evaluarlas y compararlas con las demás variables presentes en el entorno con el fin de determinar las estrategias para llevar a cabo un plan de acción adecuado a la empresa.



Grafica 22 Resultados Pregunta N° 22 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

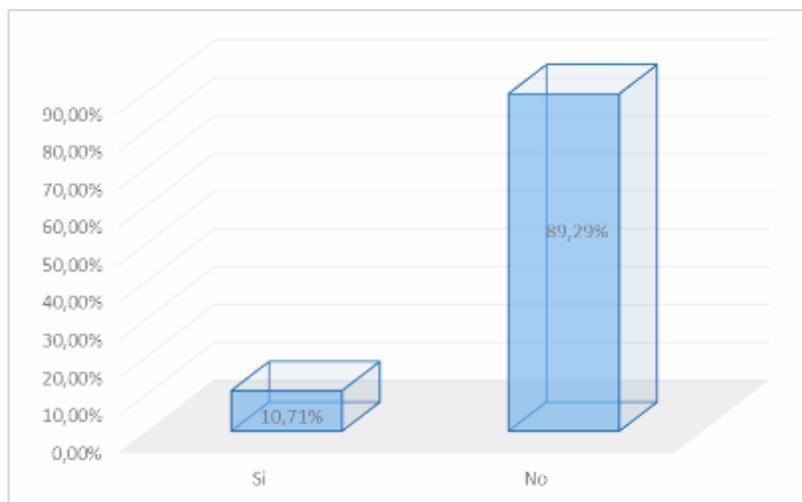
Pregunta N°23.- ¿En la empresa existe un proceso para determinar cuál es la información valiosa y relevante para el funcionamiento de manera eficiente de la organización?

Tabla 29 Resultados Pregunta N° 23 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	10,71%
No	25	89,29%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

En esta pregunta, la mayoría de los encuestados, el 89,29% respondió que no existe un proceso para determinar cuál es la información valiosa y relevante para el funcionamiento de manera eficiente de la organización. Por lo tanto, en la época del conocimiento, comunicación y tecnología en la que nos encontramos es de vital importancia establecer la información correcta, pues ahora más que nunca se cuenta con tantas fuentes donde obtener información, pero teniendo en cuenta que hay que saber distinguir entre información útil e información de relleno.



Grafica 23 Resultados Pregunta N° 23 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

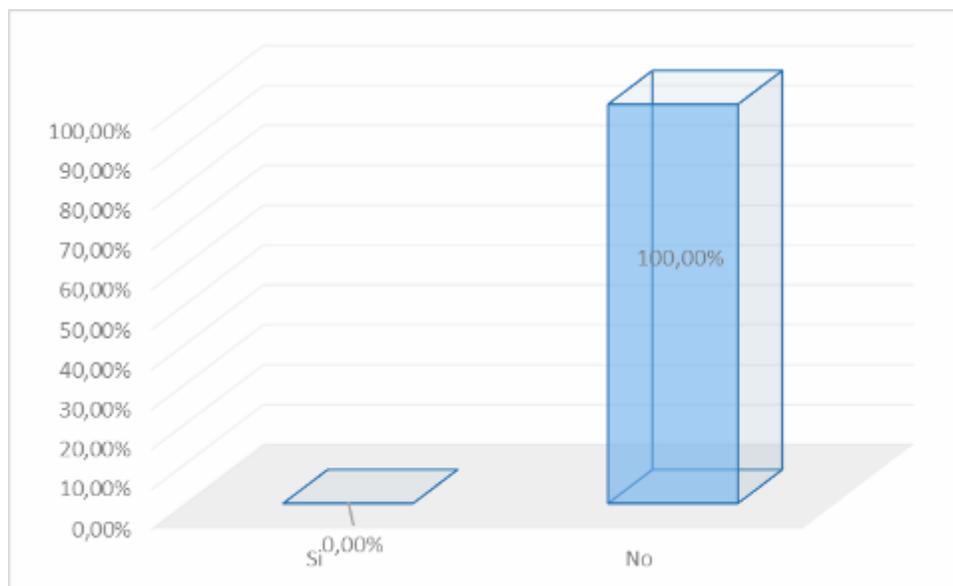
Pregunta N°24.- ¿Existe en la organización un proceso para gestionar el conocimiento?

Tabla 30 Resultados Pregunta N° 24 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

En esta tabla la mayoría de los encuestados, representados por el 100% de la muestra, señaló que no existe en la organización un proceso para gestionar el conocimiento. En este sentido, para la empresa es importante promover el desarrollo de un sistema de información que apoye a la gestión del conocimiento y apoye la toma de decisiones dentro de la empresa.



Grafica 24 Resultados Preguntado N° 24 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

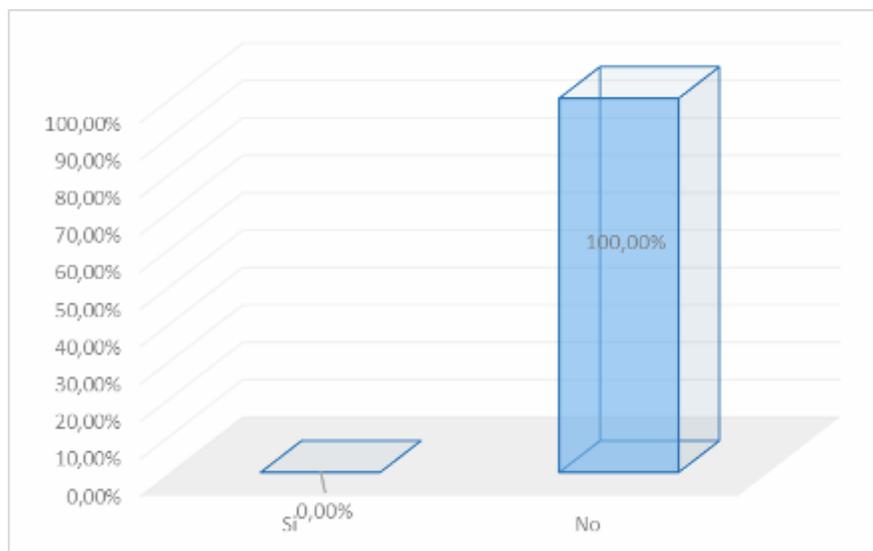
Preguntado N°25.- ¿Existe en la organización una base de datos de simple manejo y libre acceso?

Tabla 31 Resultados Preguntado N° 25 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

En la tabla N° 32, el 100% de los encuestados, expresó que en la organización no existe una base de datos de simple manejo y libre acceso. Para que el conocimiento esté disponible cada vez que se deba utilizar, es necesario que pueda ser codificado y almacenado, creando una base de datos de simple manejo y libre acceso.



Grafica 25 Resultados Pregunta N° 25 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

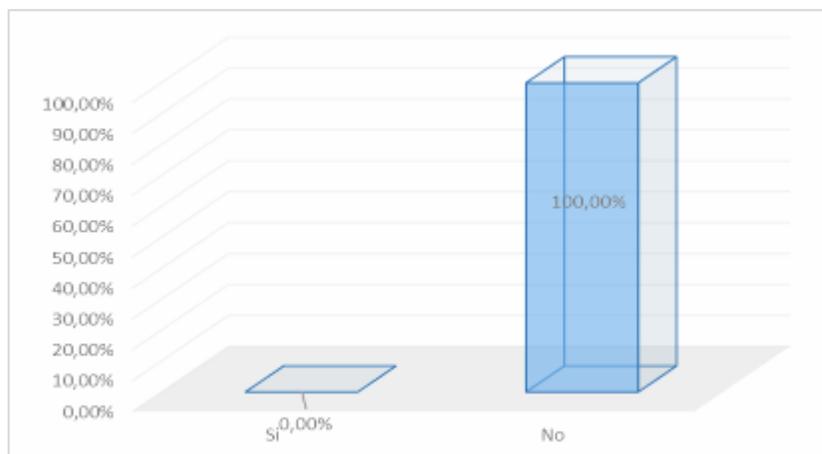
Pregunta N° 26.- ¿Cuenta la organización con la cultura y el perfil del empleado que se necesita para la empresa?

Tabla 32 Resultados Pregunta N° 26 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

En la tabla N° 33, el 100% de los encuestados, expresó que en la organización no cuenta la organización con la cultura y el perfil del empleado que se necesita. Entonces, el proceso de identificación y captura de la cultura y el perfil del empleado de una compañía cualquiera en el lugar donde y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir mejores resultados. Por ello, tiene por finalidad capturar, administrar, clasificar y estudiar el conocimiento generado en la organización.



Grafica 26 Resultados Pregunta N° 26 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N° 27.- ¿Existe la actualización permanente de la base de datos de la empresa?

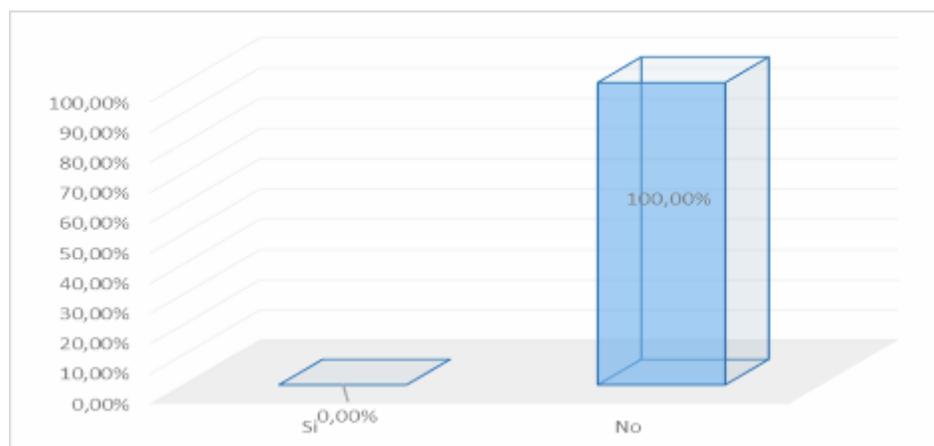
Tabla 33 Resultados Pregunta N° 27 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

En la presente, el 100% de los encuestados, dijo que en la organización no existe la actualización permanente de la base de datos. En este sentido, almacenar los conocimientos en bases de datos u otra fuente de información accesible de manera que cuando alguien las necesite, acceda con facilidad a ello. En este sentido, el conocimiento se puede gestionar mediante el establecimiento de mecanismos que permitan que dicho conocimiento quede depositado en la organización y sea accesible a todos, es decir, crear fuentes de información, Bases de Datos Corporativas, en los que sus empleados vayan depositando conocimientos y experiencias. Esta estrategia

se debe de llevar a cabo en la organización objeto de estudio, de manera que el conocimiento sea reutilizado, donde se extrae el conocimiento adquirido en una ocasión, los datos del usuario / cliente para el trabajo se coloque en una base de datos accesible a todos los empleados.



Gráfica 27 Resultados Pregunta N° 27 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N° 28.- ¿Existe una retroalimentación de la información de la empresa?

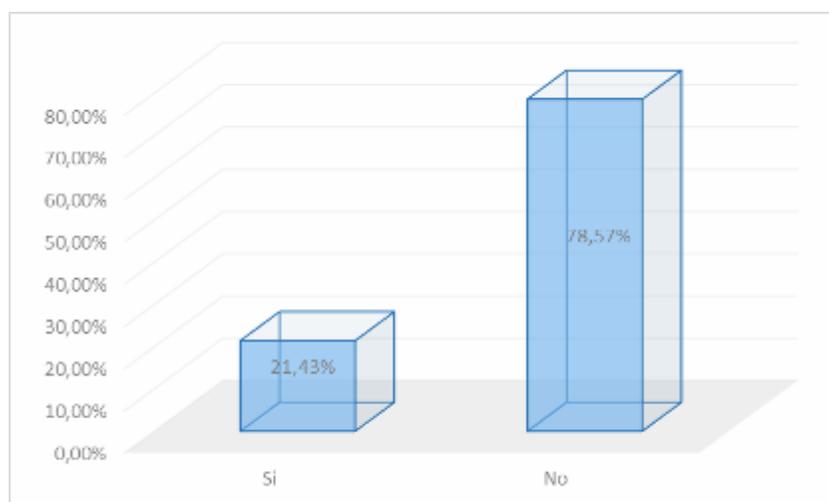
Tabla 34 Resultados Pregunta N° 28 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	21,43%
No	22	78,57%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

De la encuesta aplicada el 78,57% de los empleados, expresó que en la organización no existe la actualización permanente de la base de datos. Utilizar el conocimiento constituye el acto de aplicarlo a un problema determinado. La retroalimentación que genera el uso del conocimiento posibilita valorar la utilidad real de la fuente. Este proceso puede considerarse, tanto el último como el primero

del ciclo de la gestión del conocimiento, porque, si bien es cierto que se gestiona el conocimiento para su utilización, también ocurre que es el punto de partida para la creación del nuevo conocimiento.



Grafica 28 Resultados Pregunta N° 28 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N° 29.- ¿La organización evalúa periódicamente los procesos metodológicos y administrativos aplicados en la ejecución del modelo gerencial?

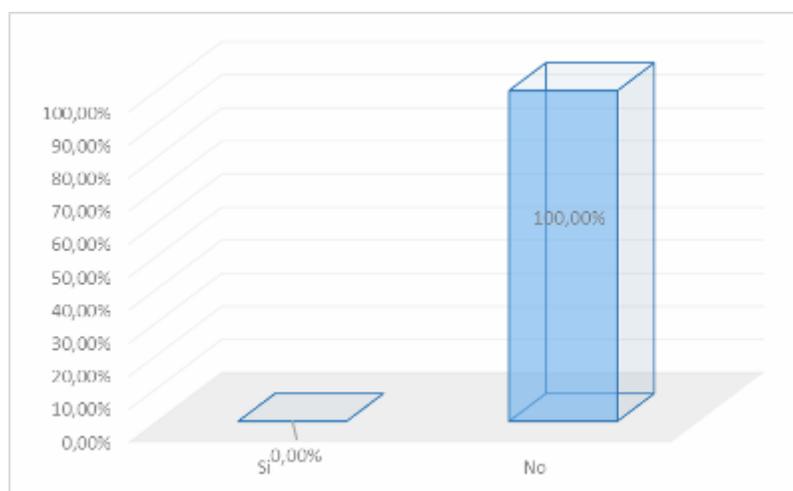
Tabla 35 Resultados Pregunta N° 29 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

De la encuesta aplicada el 100% de los empleados, indicó que la organización no evalúa periódicamente los procesos metodológicos y administrativos aplicados en la ejecución del modelo gerencial. Los modelos gerenciales contribuyen con herramientas y prácticas de gestión que mejoran las empresas. Por ello, es necesario

desarrollar estrategias que permitan implantar políticas de gestión. Dentro de ellas, ejecutar la misión, lograr la efectividad dentro de la organización, como lo son: Desarrollar planes y programas de actuación y control.



Grafica 29 Resultados Pregunta N° 29 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N° 30.- ¿En la organización de crean planes estratégicos, tácticos y operacionales para el control organizacional tomando como base la Gestión del Conocimiento?

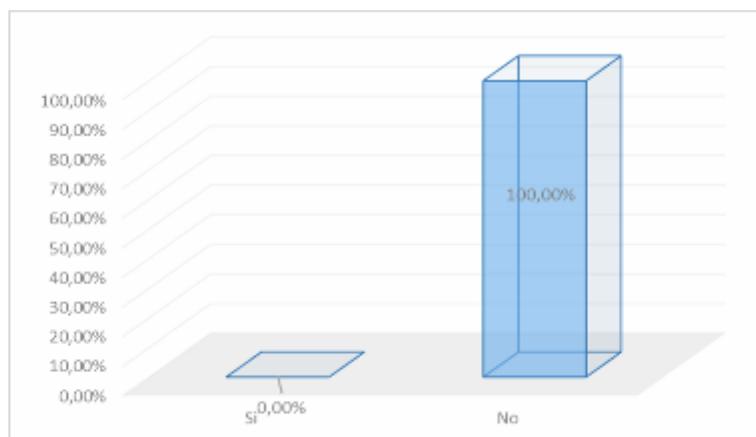
Tabla 36 Resultados Pregunta N° 30 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

En la tabla N° 31, el 100% de los encuestados, señaló que en la organización de crean planes estratégicos, tácticos y operacionales para el control organizacional tomando como base la Gestión del Conocimiento. En este sentido, las empresas

deben incluir planes estratégicos, tácticos y operacionales para el control organizacional tomando como base la Gestión del Conocimiento, para su gestión efectiva, brindando como resultados, prácticas y métodos eficientes de producción, mejora el conocimiento del entorno económico y social e intensifica los procesos de innovación de la empresa.



Grafica 30 Resultados Preguntado N° 30 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

Pregunta N° 31.- ¿La empresa proporciona un ambiente de trabajo positivo promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas?

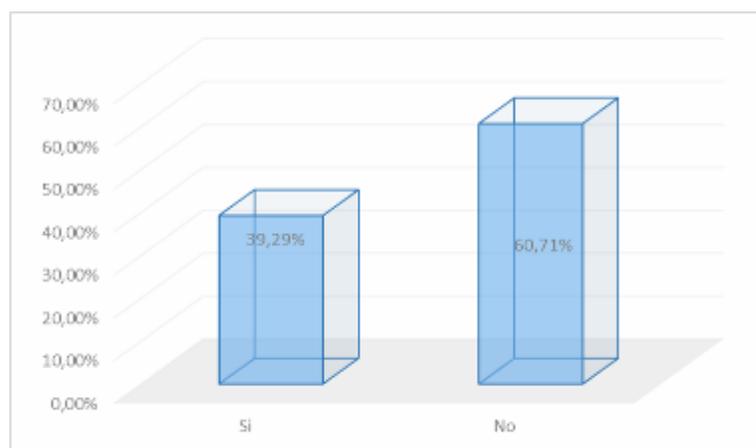
Tabla 37 Resultados Preguntado N° 31 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	11	39,29%
No	17	60,71%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

De los encuestados, el 60,71% expresó que la empresa no proporciona un ambiente de trabajo positivo promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas. En este sentido, la organización considera procesos pertenecientes a la

gestión del conocimiento, el conjunto de estrategias de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento, como lo son promover actividades investigativas, técnicas, operativas, financieras, comerciales y organizacionales, en todos sus niveles, teniendo como objeto conducir a innovaciones, por tanto es indudable que la innovación, la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas se considere uno de los ejes de generación de ventajas competitivas.



Grafica 31 Resultados Pregunta N° 31 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

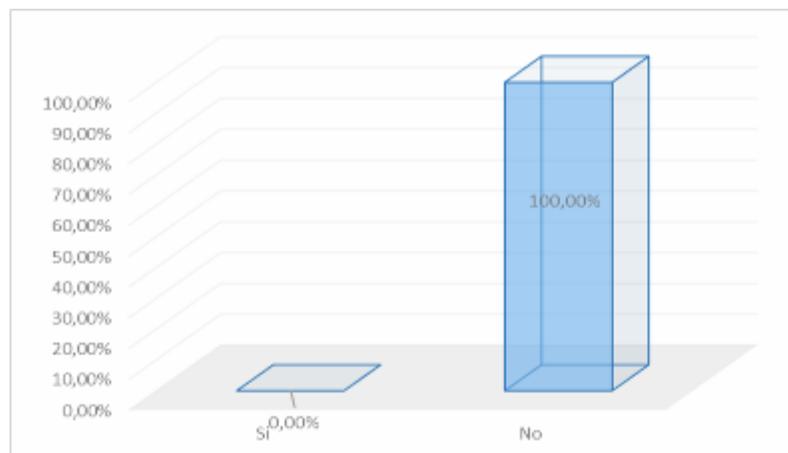
Pregunta N° 32.- ¿La organización discierne a través de la gerencia estratégica entre cada uno de los factores (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) que influyen en la empresa?

Tabla 38 Resultados Pregunta N° 32 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100,00%

Fuente: El autor

De los encuestados, el 100% expresó que en la empresa organización discierne a través de la gerencia estratégica entre cada uno de los factores (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) que influyen en la empresa. Desde la perspectiva de una iniciativa basada en conocimiento la gerencia estratégica entre cada uno de los factores (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) ayudará a identificar las necesidades de la empresa y sus características teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible; es decir, constituyen un punto de partida. Para lo cual, es una herramienta que auxiliará a la gestión de conocimientos, como agente impulsor del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.



Grafica 32 Resultados Pregunta N° 32 de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

Fuente: El autor

4.2. Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Empresa

4.2.1 Auditoría Interna

La auditoría interna agrupó el conjunto de procedimientos para evaluar las actividades relacionadas al clima organizacional de los recursos humanos dentro de la

empresa Inpark Drilling Fluids, S.A, permitiendo determinar las debilidades y fortalezas. El ambiente interno de la organización brindó la oportunidad de involucrar a sus miembros, haciéndolos partícipes de este estudio, en forma tal que se promoviera un mejoramiento funcional, lo que podría traducirse en corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo y la obtención de beneficios económicos a través la formulación de estrategias.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían en este caso, el ánimo de los empleados. Para la adquisición de la información necesaria, se contó con la participación y la colaboración de los miembros de la empresa, aplicando técnicas de recolección de datos como: entrevistas no estructuradas, observaciones directas, revisión de documentos y conversaciones directas con los empleados de la organización.

Para la realización de esta auditoría interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor David (op. cit) en su libro: “Conceptos de la Administración Estratégica”, tomando como áreas funcionales a evaluar:

Área de Administración

El área administrativa incluye la toma de decisiones, planificación y coordinación de actividades; es decir, corresponde a los procesos gerenciales por medio de los cuales se planifican, coordinan y distribuyen las actividades que han de desarrollarse en la organización. Por ello, en este punto se evaluó las funciones de la administración propuestas por Fred David: Planificación, Organización, Dirección y

Control, consideradas de vital importancia en el desempeño de cualquier organización.

La auditoría de esta organización se realizó empleando la técnica del cuestionario, adicionalmente, los resultados arrojados por la encuesta.

El director de la organización, está encargado de coordinar y evaluar las actividades de la misma, consideradas necesarias para el logro de las metas que como organización; así mismo, debe crear los controles que considera pertinentes para lograr el desarrollo eficiente de los planes establecidos.

- **Función Planeación**

La planificación es un proceso a través del cual los supervisores y gerentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, permitiendo a la organización tener el control de su futuro, en vez de limitarse a reaccionar ante la realidad externa cuando esta presenta hechos o fuerzas. Igualmente, al planificar, se debe pensar con antelación en las metas y acciones, las cuales se basan en actos, aplicando métodos, plan o lógica, y no dejarlas al azar.

Las encuestas y entrevistas realizadas, mostraron que la misma no cuenta con una Visión ni una Misión claramente definida, ni con unos Objetivos formalmente establecidos, poniéndose de manifiesto la inexistencia de un plan estratégico, trayendo como consecuencia, en algunos casos, retrasos en el desarrollo de las actividades. Esta situación impide que la empresa, funcione eficientemente, a pesar del interés y la buena voluntad que puedan tener sus miembros para lograr el éxito.

Fortaleza:

- Buena voluntad por parte del personal.

Debilidad:

- Inexistencia de una planificación.

- **Función Organización**

Con respecto a la función organización, se logró visualizar una vez realizadas las entrevistas y encuestas, que la organización posee una estructura organizativa formalmente definida. De igual manera, la entrevista no estructurada y la observación directa, se visualizó que el total de los miembros de la empresa tienen conocimiento de cuáles son sus funciones, debido a que las responsabilidades y actividades que deben llevar a cabo sus integrantes se han obtenido a través de la experiencia.

A pesar de ello, se pudo observar por medio de la encuesta, que la estructura organizativa no se encuentra acorde con su realidad actual, debido a la inexistencia de un organigrama formal con su respectivo manual de descripción de cargos, que esté adaptado a las actividades y necesidades internas actuales de la unidad. Esta situación trae como consecuencia que las cargas de trabajo sean desequilibradas; generando retrasos en el desarrollo de algunas funciones. Cabe destacar, que se requiere del apoyo de otros departamentos para cumplir con algunas de sus actividades y debido a la falta de conocimientos con respecto al tema.

Fortalezas:

- Existencia de un Reglamento Interno.
- Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.

Debilidades:

- La estructura organizativa de la empresa no está acorde con su realidad actual.
- No existe un intercambio de conocimientos entre las partes de la empresa.

- **Función Dirección**

De acuerdo a la entrevista no estructurada efectuada a los miembros de la empresa, se logró conocer que en conjunto poseen una motivación al logro de las metas de la misma, hecho que viene a representar un aspecto favorable, debido a que cada integrante trabaja de forma individual y en conjunto para cumplir un solo fin. En este sentido, existe un compromiso por parte de todo el personal para el mejoramiento continuo. La totalidad de los encuestados mantienen identificación con el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores y gerentes de la empresa. La Dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los miembros de una organización y guiarlos con el fin de que las actividades se realicen adecuadamente y lograr cumplir sus objetivos.

La Sección no cuenta con las herramientas necesarias para el desenvolvimiento de sus tareas, lo que conlleva a que no se sienta a gusto con las condiciones de su área de trabajo. Es importante señalar, que la empresa no posee un mecanismo de retroalimentación, ya que no tiene un sistema establecido de quejas.

Fortaleza:

- Compromiso por parte de todo el personal para el mejoramiento continuo.

Debilidades:

- Comunicación poco efectiva entre el personal.
- Personal poco motivado.

- **Función Control**

El control abarca todas aquellas actividades necesarias para garantizar que las operaciones reales estén acorde a lo planificado. Los controles son esos procedimientos, sistemas y actividades que se utilizan en una organización para detectar o prevenir errores y salvaguardar los activos. El control interno es una parte integral de las operaciones de una organización y es el principal enfoque de trabajo de

auditoría interna. En tal sentido, la unidad cuenta con mecanismos de control para prevenir y evitar las desviaciones ocurridas mediante el proceso de despacho, registro y distribución de maquinaria. Más, sin embargo, es deficiente al momento de coordinar un plan de acción para minimizar las desviaciones ocurridas en dicho escenario.

Fortalezas:

- Existencia de un mecanismo de control y registro de avances de actividades.

- **Función Integración de Personal**

La Integración de Personal incluye actividades como: reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. Ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas en una organización, a fin de proporcionar guía y directrices a sus empleados con el propósito de que se realice el trabajo de manera eficiente. La misma posee en su reglamento que abarcar todas las actividades que involucren al personal que labora en dichos cuadros de acción. De los factores abarcados en la auditoría del Área de Administración, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades de la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.:

Fortalezas:

- Buena voluntad por parte del personal.
- Existencia de un Reglamento Interno.
- Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.
- Compromiso por parte de todo el personal para el mejoramiento continuo.

Debilidades:

- Inexistencia de una planificación.
- La estructura organizativa de la empresa no está acorde con su realidad actual.
- No existe un intercambio de conocimientos entre las partes de la empresa

- Comunicación poco efectiva entre el personal.
- Personal poco motivado.
- Ausencia de mecanismos de control y registro de avances de actividades.

Área de Manejo de Recursos

El área de manejo de recursos, se refiere a los bienes físicos necesarios para la operación de una organización, como, por ejemplo: edificios, terrenos, equipos y mobiliario.

La empresa posee una adecuada planta física para el desarrollo de sus actividades. Además, se encontró que los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que allí se llevan a cabo, son suficientes y adecuados, debido a que cuentan con la colaboración de los entes competentes. De los factores abarcados en la auditoría del Área de Manejo de Recursos, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa:

Fortalezas

- La empresa cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo estrategias de reingeniería.

Área de Sistema de Información Gerencial

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva, está ligada a todas las funciones del negocio y sienta la base para todas las decisiones gerenciales. La empresa posee sistemas de información los cuales facilitan llevar a cabo todas sus actividades y le ayuda a mejorar los procesos y la capacidad de respuesta para los usuarios. Este sistema les permitirá tomar mejores decisiones, evaluar de manera más eficaz el resultado de los servicios.

Fortalezas.

- Existencia de un sistema de información automatizado.

4.3 Auditoría Externa

Hoy en día, la auditoría externa se ha convertido en una herramienta fundamental de la administración estratégica, es por ello, que las organizaciones que no preparen a su personal para que puedan identificar y evaluar las fuerzas externas claves, podrían no anticipar las oportunidades y amenazas nacientes, en consecuencia, seguir estrategias ineficaces. El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización. Para la realización del análisis externo, se revisó material bibliográfico (prensa nacional y regional, e internet) que permitiera obtener información sobre las tendencias del entorno que afectan su funcionamiento.

Una vez conocidas las tendencias del ambiente externo a la empresa, se realizaron entrevistas para determinar cuáles son los factores externos claves que la empresa puede aprovechar en caso de ser oportunidades o atenuar el impacto que poseen las mismas, si por el contrario son amenazas. Luego de identificar las variables externas claves, se procederá a evaluarlas y compararlas con las demás variables presentes en el entorno con el fin de determinar las estrategias para llevar a cabo un plan de acción adecuado a la empresa.

Fuerzas Económicas

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. En

este sentido, tienen impacto directo sobre las estrategias que se lleven a cabo dentro de la organización.

Tasa de Inflación

La inflación es la variación de precios en la economía; es decir, en qué porcentaje aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los Venezolanos, se ha venido utilizando el Índice de Precios al Consumidor (IPC) siendo este un indicador estadístico que mide el cambio promedio en los precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo familiar de los habitantes de una determinada localidad, región o país y se utiliza para el análisis de la inflación.

La inflación en Venezuela está determinada por factores como: la estructura de los mercados en la oferta y demanda de los bienes o servicios; la política de gasto; el déficit fiscal; la política cambiaria, así como las devaluaciones del Bolívar; la política monetaria, que corresponde al nivel de liquidez monetaria, las tasas de interés, la estructura de costos; los márgenes de ganancias y las expectativas macroeconómicas.

Este indicador también es conocido como el aumento generalizado de los precios de los bienes transados en una economía. Es una de las variables económicas más importantes, pues al controlarla se garantiza el ingreso real a la población y la competitividad de los productos en el mercado nacional e internacional, por eso se procura su combate en cualquier país.

Los efectos inflacionarios también pueden ser percibidos en la empresa objeto de estudio. En este sentido, La inflación registró una tasa acumulada en los primeros dos meses del 2017 de 42.5% Venezuela enfrenta una galopante inflación en medio de un enfriamiento del aparato productivo y crecientes problemas de escasez. Según cifras oficiales, existe un desabastecimiento en un 20% de los comercios y tiendas,

uno de estos índices de escasez más altos desde que comenzó a difundirse el indicador en 2009. El índice nacional de precios al consumidor elaborado por la asamblea nacional registro un crecimiento del 20.1%, nivel que está 27,3 puntos porcentuales por encima del índice que se alcanzó agosto del 2016. Venezuela ha registrado en los últimos diez años una de las mayores tasas de inflación de la región a pesar de tener control de precios y de cambios desde el 2003.

Este año en Venezuela continuará en recesión económica, se estima que caerá 8%, y 4,5% en 2017 tras contraerse 5,7% en 2017. Según los pronósticos del Fondo Monetario Internacional para Latinoamérica, en los cuales ajustó a la baja las predicciones que había emitido en enero. La inflación en Venezuela llegará a 720,5% al cierre de este año, la mayor del continente americano y una de las mayores del mundo, estimó el Fondo Monetario Internacional en su informe semestral difundido este martes. Para 2018, el organismo financiero mundial estimó una inflación de 2.068,5%, de lejos la más alta entre el centenar de países que evalúa en su informe.

La elevada inflación se combina con un desempeño económica negativo: Venezuela cerrará el año con un retroceso de 7,4%, en un contexto de crisis agravada por la caída de los precios petroleros y una economía de rígidos controles estatales. Venezuela dejó de someterse a una revisión in situ por los expertos del FMI, un proceso denominado del Artículo IV, desde 2006, y el organismo reconoce que estimar la perspectiva económica del país es "complicado". Además del incremento desaforado de los precios, los venezolanos padecen una severa escasez de alimentos y medicinas, que ha revivido una ola de protestas contra el gobierno del presidente Nicolás Maduro.

Amenaza:

- Crecimiento continuo de la tasa inflacionaria.

Tipo de Cambio

El tipo de cambio es el precio o valor que tiene una moneda respecto a otra, refleja la fortaleza de una moneda y por ende de la economía de un país y es fijado, entre otros factores, por la ley de oferta y demanda de divisas. Venezuela es un país que importa la mayoría de lo que consume, por lo que presenta una alta demanda de divisas para comprar productos, situación que ha generado una continua devaluación del bolívar. De acuerdo al Banco Central de Venezuela – BCV, la devaluación de una moneda “es reducción del valor de la moneda nacional respecto del valor de las monedas extranjeras. Se manifiesta como un aumento en el tipo de cambio nominal, es decir: se requiere mayor cantidad de unidades monetarias nacionales para adquirir una misma cantidad de moneda extranjera”. La historia económica-monetaria venezolana ha estado caracterizada por sucesivas devaluaciones.

A fin de detener la devaluación de la moneda local y evitar la fuga de capital, el Gobierno Nacional, en febrero de 2003, estableció un control cambiario, estipulando que la compra y venta de divisas serían manejadas por el BCV y que la administración, control y establecimiento de requisitos para su adquisición estarían a cargo de la Comisión Administradora de Divisas (CADIVI). En ese momento se fijó el precio del dólar en Bs. 1.600 (Bs.F. 1,6), un año después el tipo de cambio se estableció en Bs. 1.920 (Bs.F. 1,92), en el 2005 quedó en Bs. 2.150 (Bs.F. 2,15), para luego en 2011 llegar a Bs. 4.130 (Bs.F. 4,3).

A principios del 2013 el Gobierno de Venezuela anunció una devaluación del bolívar, quedando este de Bs.F 4,3 a Bs.F 6,3 por dólar. Esta medida entró en vigencia a partir del miércoles 13 de febrero del año 2013 por decreto en la Gaceta Oficial N°40.108 donde se establece el Convenio Cambiario N° 14, de fecha 08 de febrero de 2013.

Posteriormente, se comunicó el otorgamiento de divisas a través de un nuevo "sistema complementario del sistema de CADIVI" (SICAD) creado a través del Órgano Superior para la Optimización del Sistema Cambiario. Con esta medida el gobierno busca atacar el dólar paralelo. El SICAD fue creado como un sustituto del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (SITME) que había quedado oficialmente eliminado cuando se anunció el aumento del dólar oficial el 13 de febrero de 2013. El SICAD funciona a través de un sistema de subasta pública. Las empresas interesadas deben estar registradas en el RUSAD para poder realizar sus ofertas ante los agentes financieros. Estas ofertas se remiten inmediatamente al BCV (al igual que sucede con la emisión de títulos), y luego se efectúa el procedimiento de la subasta.

Posteriormente se le notifica al ente emisor cuáles empresas resultaron seleccionadas, de acuerdo a la metodología empleada y al monto total de esa subasta. El BCV se comunica con el agente financiero donde se encuentran las empresas seleccionadas. Las empresas seleccionadas deben enviar directamente al órgano superior la documentación requerida, para que, con posterioridad, se proceda a efectuar la entrega a los agentes financieros de los recursos en bolívares fijados y lleve a cabo la transacción de la subasta. La subasta de divisas está dirigida a "aquellas empresas privadas con necesidades en términos de importación". Este control de cambio, mantenido por un período tan largo, ha generado una sobrevaluación del bolívar, que a la larga resulta fatal para el desarrollo económico de

Venezuela, debido a que encarece las actividades económicas que se desarrollan en el País y propulsan la inflación; debido a que se dificulta y retrasa la compra de equipos necesarios para el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en las empresas, industrias y organizaciones, que como es sabido, en su mayoría deben ser importados.

Amenazas:

- Existencia de rígidas políticas de control cambiario.
- Devaluación monetaria.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos tanto federales, estatales, locales como extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. En este sentido, el aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas. Venezuela, ha experimentado en los últimos años una serie de cambios políticos y legales, generando incertidumbre tanto en el sector público como privado del País, debido que dichos cambios influyen de manera directa sobre el funcionamiento interno de las entidades pertenecientes a ambos sectores.

Amenazas:

- Existencia de rígidas políticas y reglas gubernamentales y legales.

Los cambios sociales, culturales, demográficos, ambientales afectan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas, se ven retadas tanto por las oportunidades como por las amenazas, las cuales surgen de los cambios en las variables ya mencionadas. Toda empresa se ve afectada por la alteración que ocurren en las variables sociales, demográficas y culturales, por lo cual es importante analizar la influencia de estas fuerzas en el entorno de la misma. Potencial y económicamente la población de Venezuela es conocida nivel mundial como la República Bolivariana de Venezuela.

Está ubicada en América del sur. Limita al norte con el mar Caribe, al sur con Brasil, al este con Guyana, y al oeste con Colombia. Venezuela se considera un país

en pleno desarrollo. Basada principalmente en la extracción y refinación de crudo y otros minerales. Así como las actividades agropecuarias e industriales. Es miembro de la OPEP y uno de los principales exportadores de crudo en el mundo por poseer una de las más grandes reservas de hidrocarburo en el planeta. Esto explica que se extraigan más de 2 millones de barriles diarios exportándose a Europa, estados unidos entre otros.

Actualmente posee la faja petrolífera del Orinoco la cual posee el petróleo pesado y extra pesado que existe en el mundo. Se considera por ser uno de los países mega diversos por poseer distintos tipos de climas y regiones áridas, selvas, sabanas, llanos y ambientes andinos. El territorio se divide en 23 estados federales y un distrito capital. Y las dependencias federales formadas por más de 311 islas, islitas y cayos en su mayoría deshabitados.

Anzoátegui se ubica al nororiente del país. Tiene una superficie de 43.300 km cuadrado y cuenta con aproximadamente 2 millones de habitantes según los resultados del censo realizado en el 2012. La economía del estado Anzoátegui se caracteriza por el predominio de actividades petroleras y agrícolas. La producción de hidrocarburos representa parte importante en el contexto nacional ocupando un espacio físico considerable en los sectores de Barcelona, Anaco, El Tigre y Puerto la Cruz.

De esta investigación se extraen los siguientes determinantes:

Oportunidades:

- Alta tendencia venezolana de contar con una población activa joven.
- Exploración de la faja petrolífera del Orinoco (el proceso de reclutamiento de personal es constante).
- Evaluación de todas las áreas existentes en el país (cuencas petrolíferas)

Fuerzas tecnológicas

Las principales características del mundo actual son el cambio y la complejidad debido a los continuos y acelerados avances científicos y tecnológicos. Este proceso de cambios es denominado Revolución Tecnológica o Revolución de la Información, debido a que hoy en día las relaciones sociales, económicas y políticas se basan en el control de la información y las comunicaciones.

En este sentido, el desarrollo de redes de interconexión ha tenido un alto impacto en la comunicación humana, pues ha proporcionado herramientas que permiten ver, escuchar y leer en tiempo real lo que se hace, dice o escribe en cualquier parte del planeta. Adicionalmente, los avances en cuanto a computadores y sistemas administradores de bases de datos favorecen la obtención rápida, oportuna y confiable de la información.

Por esta razón, resulta irrefutable el hecho de que la tecnología (información automatizada, microelectrónica, etc.) ha influido considerablemente en las sociedades actuales, independientemente de su nivel de desarrollo. Sin embargo, Venezuela, a lo largo de la historia, se ha caracterizado por la falta de coordinación y adecuación que permita un verdadero desarrollo tecnológico en su sociedad y sus instituciones. No obstante, en los últimos años se han generado alianzas estratégicas entre Venezuela y otros países de Latinoamérica y el mundo a fin de fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas de la Nación y fomentar la participación de los venezolanos en los avances tecnológicos del mundo y la adquisición de conocimientos sobre las nuevas tendencias en la materia. Este cambio tecnológico y las nuevas formas de comunicación, han tenido un impacto directo en las organizaciones. A continuación, la variable que resalta en este tipo de fuerzas:

Oportunidad:

- Revolución Tecnológica o de la Información.

Fuerzas Competitivas

Las fuerzas competitivas representan a las industrias, organizaciones y sistemas con la misma filosofía de negocio que representan un participante potencial en el mercado donde se ofertan y distribuyen los mismos productos y servicios. Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas.

En la localidad de Anaco se encuentran ubicadas muchas empresas dedicadas al suministro de fluidos de perforación para la industria petrolera y petroquímica, tanto para organismos como para la sociedad en general, y son denominados la competencia directa de la organización en estudio. Entre las cuales se encuentran:

- Gloval Service, C.A: es una empresa de servicios integrales altamente especializada, dedicada a proveer soluciones integrales en productos químicos, fluidos de perforación, administración y suministro de personal profesional y técnico especializado, así como soluciones ambientales apoyados en altas tecnologías y así dar la respuesta justa a sus necesidades.
- Petro Equipos de Venezuela, S.A: formulación y Venta de Fluidos de Rehabilitación y Perforación; Análisis de Pozos Críticos basados en el sistema de Salmueras o sistema INTEFLOW™-1000, Licencia ULTRAMIX, Implementación de Circuitos Cerrados con filtro de Tierra de Diatomeas; Recuperación de Salmueras y Emulsiones por filtración; Laboratorios Especializados; Bombeo en Alta y baja Presión, Bombeo de Fluidos calientes con

equipos HOT-OILER, Estimulaciones y Acidificaciones; Transporte de Fluidos; Limpiezas químicas industriales, Trabajos en espacios confinados, Reconstrucción de Mechas Ticónicas, Mudanza de taladros, Alquiler de equipos Petroleros y Tecnología de Control Ambiental: Tratamiento de Aguas residuales por Filtración y Floculación, para la Industria Petrolera en la Zona Oriental.

- Bohai Drilling Service Venezuela, S.A: es una empresa dedicada al Servicio de perforación de pozos de, es una rama de la Internacional Engineering Company, BHDC, que forma parte de la CNPC, se registró con las leyes venezolanas como Huabei de fondo de pozo Petroleum Services S. A, en abril de 1999 y años más tarde se convirtió en Huabei Servicios S. Petróleo A, y, finalmente, en abril de 2010 adoptó el nombre actual. Contando con una flota de 14 plataformas de perforación y 11 equipos de reacondicionamiento. Servicio de perforación de pozos de Bohai Venezuela SA se ha convertido en una de las compañías de perforación más importante al servicio de la industria petrolera venezolana a través de la amplia experiencia adquirida en el área petrolera en varios países como Mongolia, Indonesia, Irak, y otros. Nuestra estrategia de negocios es poseer y operar una flota de alta calidad de las plataformas de perforación de la tierra en los mercados de perforación en actividad, y la posición de nosotros mismos para maximizar la utilización de equipo de perforación y dayrates. Nuestro objetivo es continuar fortaleciendo el sentido de servicio y capacidad de centrarse en el fortalecimiento de la cuota vigente del mercado internacional, para fomentar los mercados emergentes. Muchos hombres y mujeres que trabajan directa o indirectamente con nosotros, que nos permite hacer una gran contribución a la economía de las regiones donde llevamos a cabo nuestras funciones. Con sede en Maturín, la compañía también tiene oficinas regionales en Anaco, El Tigre, Temblador y Ciudad Ojeda.

A raíz de un estudio realizado a estas empresas se determinó que las mismas cuentan con equipos de alta tecnología, poseen una gama de productos amplia, con calidad de servicios y dispuestos a implementar estrategias que propicien su permanencia dentro del mercado, brindándole atención y alternativas a sus consumidores. Para el análisis de esta fuerza se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Alto nivel competitivo en la zona.

Amenazas:

- La empresa no cuenta con certificación ISO.
- Existencia de empresas con mayor nivel de ventas.

4.4 Matriz FODA

Luego de la identificación de los factores más importantes que afectan a la organización objeto de estudio, se procedió a formular las estrategias viables que permitan el logro de los objetivos estratégicos, los cuales permitirán aprovechar al máximo la información disponible en la obtención de beneficios para la misma. En ese orden de ideas, David, F. (Op. Cit), señala que: “El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.” (p.54)

Por lo tanto, la Matriz FODA es una herramienta a través de la cual, cotejando los factores internos y externos identificados en las auditorías, se generan cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA; que permiten maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades existentes en la empresa y aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar o contrarrestar el impacto de las amenazas existentes en el entorno de la entidad. Para objeto de esta investigación, a continuación se presentan las siguientes tablas con las distintas estrategias para la empresa objeto de estudio.

Tabla 39 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Buena voluntad por parte del personal. • Existencia de un Reglamento Interno. • Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades. • Existencia de un mecanismo de control y registro de avances de actividades. • Buena voluntad por parte del personal. • Existencia de un Reglamento Interno. • Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades. • Compromiso por parte de todo el personal para el mejoramiento continuo. • La empresa cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo estrategias de reingeniería. • Existencia de un sistema de información automatizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de una planificación. • La estructura organizativa de la empresa no está acorde con su realidad actual. • No existe un intercambio de conocimientos entre las partes de la empresa. • Comunicación poco efectiva entre el personal. • Personal poco motivado. • Inexistencia de una planificación. • La estructura organizativa de la empresa no está acorde con su realidad actual. • No existe un intercambio de conocimientos entre las partes de la empresa. • Comunicación poco efectiva entre el personal. • Personal poco motivado. • Ausencia de mecanismos de control y registro de avances de actividades.
Oportunidades	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Alta tendencia venezolana de contar con una población activa joven. • Exploración de la faja petrolífera del Orinoco. (el proceso de reclutamiento de personal es constante). • Evaluación de todas las áreas existentes en el país (cuencas petrolíferas). • Revolución Tecnológica o de la Información. • Alto nivel competitivo en la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar propuestas de programas y planificación estratégica para la obtención de actividades que generen un plan de acción específico el cual impulse la gestión del conocimiento. • Promover el desarrollo de un sistema de información que apoye a la gestión del conocimiento y a la toma de decisiones dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar un espacio para llevar a cabo reuniones y Encuentros entre los trabajadores de distintas áreas del conocimiento. • Implementar el uso de herramientas tecnológicas comunicacionales para promover espacios informativos.
Amenazas	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento continuo de la tasa inflacionaria. • Existencia de rígidas políticas de control cambiario. • Devaluación monetaria. • La empresa Inpark Drilling Fluids, S.A • no cuenta con certificación ISO actualizada. • Existencia de empresas con mayor nivel de ventas. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo permanente de orientación y asesoría entre los empleados mediante un intercambio de conocimientos. • Solicitar apoyo a los distintos departamentos con el fin de promover simposios para la documentación y adquisición de conocimientos de las distintas áreas. • Realizar la certificación de estandarización de normas ISO. • Desarrollar una página Web como medio publicitario para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de administración estratégica destinado a la formulación de objetivos anuales, la elaboración de planes para sus logros y el monitoreo de indicadores de resultado, que conduzcan a efectivos procesos de retroalimentación en la empresa. • Establecer una serie de procedimientos que permitan aplicar un mecanismo de control interno más efectivo

Fuente: El autor

4.5 Determinación de los Lineamientos Constitutivos del Modelo Gerencial Basado en la Gestión de Conocimiento para la Empresa Inpark Drilling Fluids, S.A

En este espacio del trabajo de investigación, se encuentran los lineamientos fundamentados en la gestión del conocimiento como parte del proceso gerencial, con la finalidad de establecer diferentes soluciones a los problemas actuales de la organización establecidos en la etapa anterior. Según el diagnóstico anterior a la empresa, se consideran las siguientes estrategias para realizar la propuesta.

- Fomentar propuestas de programas y planificación estratégica para la obtención de actividades que generen un plan de acción específico el cual impulse la gestión del conocimiento.
- Promover el desarrollo de un sistema de información que apoye a la gestión del conocimiento y a la toma de decisiones dentro de la empresa.
- Habilitar un espacio para llevar a cabo reuniones y Encuentros entre los trabajadores de distintas áreas del conocimiento.
- Implementar el uso de herramientas tecnológicas comunicacionales para promover espacios informativos.
- Brindar apoyo permanente de orientación y asesoría entre los empleados mediante un intercambio de conocimientos.
- Solicitar apoyo a los distintos departamentos con el fin de promover simposios para la documentación y adquisición de conocimientos de las distintas áreas.
- Realizar la certificación de estandarización de normas ISO.
- Desarrollar una página Web como medio publicitario para la empresa.
- Desarrollar un sistema de administración estratégica destinado a la formulación de objetivos anuales, la elaboración de planes para sus logros y el monitoreo de indicadores de resultado, que conduzcan a efectivos procesos de retroalimentación en la empresa.

- Establecer una serie de procedimientos que permitan aplicar un mecanismo de control interno más efectivo

En este sentido, apoyados en las estrategias anteriormente descritas, resultado de la auditoria interna y externa aplicada a la organización, se presentan los lineamientos constitutivos del modelo gerencial basado en la gestión de conocimiento para la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A., está apoyado en el Modelo de Creación del Conocimiento de los autores japoneses Nonaka y Takeuchi en el cual se deben cumplir los pasos siguientes:

- Identificar la información relevante
- Transformar la información en conocimiento
- Codificar y almacenar el conocimiento
- Compartir el conocimiento
- Agregar valor al conocimiento almacenado
- Reutilizar el conocimiento

Así mismo, para cubrir los requerimientos antes mencionados, esta propuesta tiene como finalidad brindar un soporte y control al ciclo del conocimiento dentro de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. con el fin de ampliar la productividad de los servicios, aumentar la continuidad de su calidad, mantener estándares, políticas y controles; homogeneizar la aplicación de metodologías prácticas. Por ello, se hace necesario que se implementen distintas áreas como las que se mencionaran a continuación:

- Áreas del Control Organizacional: El Control Organizacional estará conformado estructural y funcionalmente por cuatro (4) áreas que se encargarán del proceso de planificación, organización y control de los programas, actividades, estrategias, logros, recursos y responsables, así como también de los informes y reportes concernientes que les competen; entre ellas se tienen: Área Planificación, Área

Motivación y Aprendizaje, Área de Planificación Estratégica y el Área de Planes de Acción.

- Plan de Carrera: En este, la organización tiene que tener para cada trabajador un plan de carrera, en la cual se evaluara al mismo desde su inicio, tomar en cuenta su perfil a lo largo de su trabajo en la institución objeto de estudio.
- Programa de entrenamiento y tutoría: La organización objeto de estudio debe de tener un plan de adiestramiento y capacitación, ya que el entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

4.6 Establecimiento de un Plan para la Implantación de las Estrategias Gerenciales Basadas en la Gestión de Conocimiento

Una vez determinados e identificados los problemas y debilidades, se desarrolló a continuación un plan con las estrategias que vienen dadas a disminuir la incertidumbre e impulsar nuevas tendencias organizativas basadas en la práctica de la gestión del conocimiento, la misma está justificada en la información recolectada y tabulada previamente apoyados en metodología del autor Fred David para la selección de estrategias. La propuesta expresa claramente la importancia de la implantación de estrategias que permitirán disminuir la desinformación en función a los planes de estrategias, visión y misión, desconocimiento de políticas, entre otras informaciones importantes para la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Propuesta de un Plan para la Implantación de las Estrategias Gerenciales Basadas en la Gestión de Conocimiento

Para efectuar el diseño del plan para la implantación de las estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento, apoyado en el Modelo de Creación del Conocimiento de los autores japoneses Nonaka y Takeuchi tiene como cimientos primordiales: la cultura, las políticas, la confianza y finalmente el compromiso. Ninguno de estos mencionados cimientos puede estar ausente. Tanto la cultura como la política, han de estar orientadas a impulsar esta práctica, debido a que se debe lograr que las personas compartan su conocimiento, presupone haber logrado su confianza y un compromiso por parte de la organización hacia su gente. El compromiso de la organización con su personal del trabajo deber ser absoluto, teniendo en consideración que el valor más importante que posee la entidad es su recurso humano, difícil de imitar por la competencia. El modelo que se presenta es sencillo y de fácil aplicación a la organización, el mismo debe trabajar como un engranaje en permanente movimiento, en el cual se deben cumplir los pasos siguientes:

a. Identificar la información relevante

Dentro de la organización circula diferentes tipos de información. Es primordial determinar cuál es la información valiosa y relevante para el funcionamiento de manera eficiente de la empresa. Dicha información, se debe buscar tanto en el interior de la empresa como en el entorno de la misma, sin dejar a un lado la información proveniente de clientes, competidores, proveedores, contexto en general.

Para determinar la relevancia de la información, se parte de preguntas sencillas como: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué nos dedicamos a este negocio?, ¿Cuál es nuestra visión y misión?, ¿Cuál es el valor que queremos ofrecerle a nuestros clientes, empleados, accionistas?

b. Transformar la información en conocimiento

Una vez que se determina cual es la información relevante para la empresa, ésta debe ser transformada en conocimiento. Los datos por sí solos no tienen sentido ni relevancia. Cabe destacar que el conocimiento está conformado por la información, la experiencia, la confrontación de la información con la realidad, la aplicación de los conocimientos, la práctica y el aprendizaje.

Para poder transformar el conocimiento tácito, aquel que sólo se encuentra en la mente de las personas, el mismo que es difícil de transmitir en conocimiento explícito, en un conocimiento que puede ser compartido que permita girar dentro del engranaje, enriqueciéndose y permitiendo ser reutilizado de manera constante. Gestionar este conocimiento, permite que la información esté disponible y al alcance cada vez que sea necesario utilizarla, brindando ahorro tanto de tiempo como de recursos a la organización.

El objetivo es convertir a la empresa en una organización que aprende, que acepta permanentemente el reto del cambio y a su vez el desafío que esto significa, fomentando en sus trabajadores la capacidad de adaptación y generación de nuevos conocimientos.

c. Codificar y almacenar el conocimiento

Para que el conocimiento esté disponible cada vez que se deba utilizar, es necesario que pueda ser codificado y almacenado, creando una base de datos de simple manejo y libre acceso. Para este proceso, es necesario contar con un equipo o

un administrador del sistema, cuya misión es mantener la base de datos actualizada y disponible. En la red se carga una guía que contenga información sobre todo el personal y los conocimientos específicos que poseen. Basta consultarla para que cada trabajador pueda encontrar a la persona que tiene conocimiento sobre cierta actividad que necesite consultar, pero además puede encontrar dicha información en el sistema, a la que podrá acceder utilizando la red de la empresa.

Hoy en día, es impensado que una empresa no cuente con un sistema informativo, pero, de todos modos, la codificación y almacenamiento puede realizarse en archivos de papel.

d. Compartir el conocimiento

En este proceso es primordial contar con el personal adecuado que posea las destrezas esenciales; pero, sobre todo, que posean tanto capacidad de adaptación como compromiso con esta forma de comportamiento. Se inicia con el proceso de selección de personal, el cual se lleva a cabo teniendo en cuenta la cultura de la empresa y el perfil del empleado que se necesita para una organización que aprende y cuya política es compartir el conocimiento.

Es muy importante el compromiso de la organización, debido a que es muy difícil que las personas compartan voluntariamente sus conocimientos, cuando éstas no se sienten respaldadas. Se inicia de la base de que el conocimiento radica en la mente de las personas, que es su capital y por consiguiente les otorga poder; además no siempre están dispuestos a compartirlo con sus pares o superiores. Para lograr que esto funcione, ha de existir una cultura orientada a compartir el conocimiento, una fuerte política al respecto ligado a un fuerte compromiso que sea reflejado en las acciones de la organización a sus empleados.

Dentro de la organización debe existir una condición justa de recompensar al personal y de demostrar el valor que tienen para la empresa. Lo antes mencionado debe estar plasmado en las políticas de remuneración y beneficios, al mismo tiempo conviene que todos conozcan dichas políticas. El proceso de compartir el conocimiento significa aprender de las experiencias del pasado al mismo tiempo aprender de los demás, bien sean: empleados, clientes, proveedores y/o la competencia.

La empresa está obligada permanentemente a repasar sus éxitos y fracasos, examinar y detectar cuáles son las soluciones que se aprendieron en cada oportunidad para permitir que estén accesibles al resto de la organización. Cuando la empresa está orientada al aprendizaje en general y al estudio de los fracasos, permite obtener éxito en el futuro. Debido a esto, para que el aprendizaje marque impacto en la organización, es idóneo que el conocimiento se expanda con rapidez por toda la empresa. Las ideas producen su máximo impacto cuando éstas son compartidas.

Existen varias formas de compartir los conocimientos, tales como: la red, los informes, escritos orales o visuales, visitas a las plantas, reuniones con los trabajadores, rotación del personal para compartir ideas por las distintas áreas en los diferentes puestos de trabajo, entre otras.

e. Agregar valor al conocimiento almacenado

El conocimiento almacenado solo tendrá valor si es actualizado permanentemente. El saber no es estático, sobre todo en esta era del conocimiento donde lo único permanente es el cambio. El administrador del sistema tiene el deber de estar alerta a los cambios del entorno, a los comentarios y a las críticas, porque esto permitirá actualizar su base de datos. Cabe destacar, que este conocimiento irá adquiriendo mayor valor en la medida que sea compartido y utilizado debido a que cada miembro pueda realizar su aporte para el posterior mejoramiento de los

conocimientos adquiridos. Sólo si llega a este punto habrá valido la pena emprender este viaje hacia el conocimiento. Éste debe volver al entorno lo suficientemente enriquecido como para que represente un valor superior al costo de haber inventado en su adquisición y transformación.

f. Reutilizar el conocimiento

Simplemente sí la información acumulada en dicha base de datos, manuales o archivos de papel puede ser utilizada en el momento preciso e idóneo, este modelo tendrá éxito. La gestión del conocimiento sólo tendrá valor y habrá valido la pena invertir en ella sí los conocimientos que posee la organización pueden ser reutilizados.

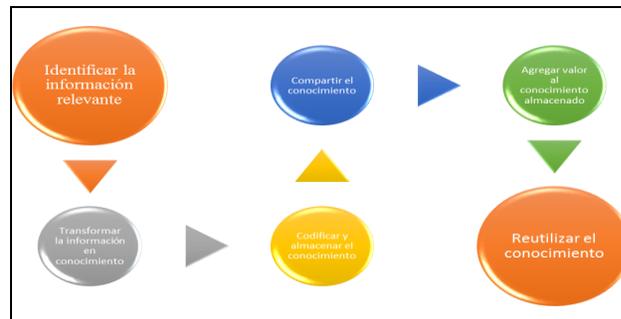


Figura 13 Pasos para el diseño del plan

Fuente: El autor

El proceso de implantación de este sistema de Gestión del Conocimiento, puede ser un poco largo teniendo en cuenta que el inicia la secuencia de identificar y almacenar la información valiosa, puede ser un proceso cargante que se prolongue en el tiempo; pero, una vez finiquitado los beneficios serán aún mayores, porque le permitirá cualquier integrante de la organización acceder a la información requerida sin demoras, sin nuevos procesos de aprendizaje, concibiendo beneficios cuantificables para la empresa; como también, una respuesta más rápida al mercado.

El compartir el conocimiento enriquece la organización porque le confiere distintos puntos de vista hecho que igualmente aporta beneficios a la empresa.

Objetivo

Con esta propuesta se persigue como objetivo brindar un soporte y control al ciclo del conocimiento dentro de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. con el fin de ampliar la productividad de los servicios, aumentar la continuidad de su calidad, mantener estándares, políticas y controles; homogeneizar la aplicación de metodologías prácticas. Al mismo tiempo, estructurar, soportar y facilitar la formación tanto profesional como personal de los empleados y finalmente crear una sinergia de experiencias y especialidades de manera global para introducir a la organización a la buena gestión del conocimiento.

Justificación

La justificación de esta propuesta se apoya en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, donde se expresa claramente la importancia de la implementación de estrategias que permitan disminuir la desinformación en función de los planes estratégicos, visión y misión de la empresa, desconocimiento de políticas, entre otras informaciones importantes para mejorar el servicio de la organización. Por otro lado, evitar que un empleado permanezca muchos años en las mismas funciones permitiéndole desarrollarse dentro de la organización, mostrando ímpetu de liderazgo y buen desempeño, aumentando el capital intelectual de la organización, posibilitando que los recursos humanos productivos de la empresa cumplan un papel activo, en la definición de las estrategias de desarrollo en cada uno de ellos.

Por tal razón se proyecta la siguiente propuesta que viene dada para disminuir la incertidumbre e impulsar nueva tendencia organizativas basadas en la práctica de la gestión del conocimiento, manteniendo su atención en el recurso más importante de una organización, que es su capital humano.

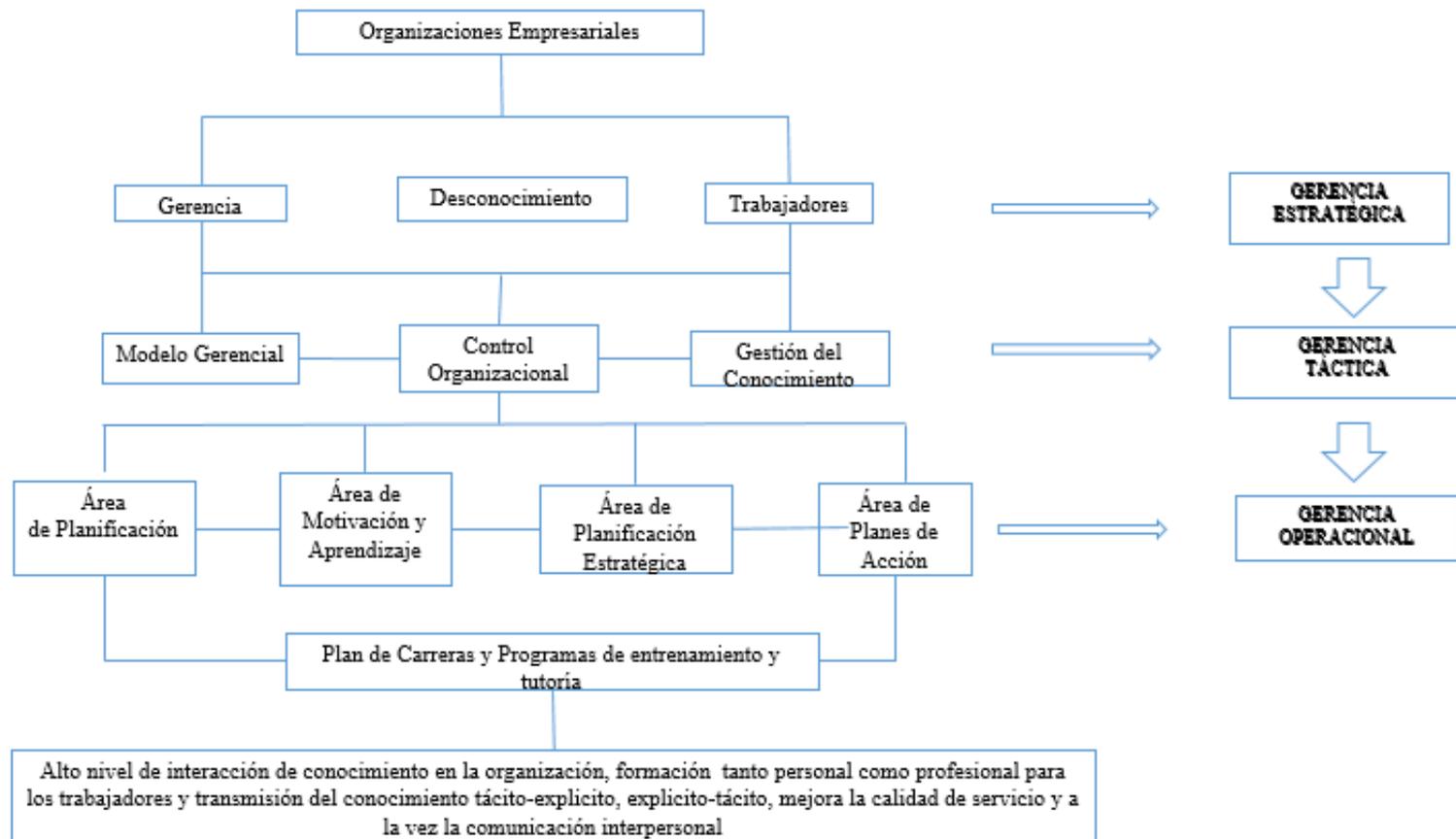


Figura 14 Propuesta del plan para la implantación de las estrategias gerenciales basadas en la gestión de conocimiento

Fuente: El autor

Visión

La Gerencia de Gestión del Conocimiento es la unidad y punto referencial relevante a perseguir a nivel nacional e internacional para las empresas del sector petrolero para asegurar el crecimiento de la organización y la formación tanto profesional como personal de sus funcionarios bajo el desarrollo y cumplimiento de los procesos establecidos en una estructura horizontal y flexible, que admita una comunicación eficaz, directa e inmediata entre todas las áreas y niveles de la organización.

Misión

La misión de la Gerencia de Gestión del Conocimiento es garantizar y afianzar un ambiente en el que tanto el conocimiento como la información disponible sean accesibles en la organización, con el fin de que puedan ser usados para estimular la innovación y disminuir la incertidumbre. Al mismo tiempo crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, compartan, gestionen y finalmente se usen eficazmente. Y finalmente, tiene como tarea el diseño y la puesta en práctica de las soluciones para introducir y distribuir los conocimientos en la organización, para proceder posteriormente, a la tarea de medir los conocimientos intangibles desarrollados para facilitar los procesos de aprendizaje organizativo; todo ello, gracias al diseño e implantación de programas de Gestión del Conocimiento.

Políticas del Modelo Gerencial basado en la Gestión del Conocimiento

- Divulgar permanentemente la Gestión del Conocimiento en la organización.
- Conservar en la empresa un sistema de información sobre los aspectos o conocimientos más relevante y valiosos, en materia organizacional, productividad y competitividad.

- Conservar una sesión mensual documentada de trabajo de cada área, con la finalidad de evaluar y ordenar planes y programas para puntualizar prioridades y plantear soluciones.
- Brindar apoyo a los miembros de la organización en cuanto al proceso de adaptación ante una nueva estructura jerárquica.
- Inducir la participación activa y proactiva de la gerencia como ente corresponsable de garantizar un ambiente donde la información y el conocimiento disponible estén accesibles en la organización.

La Organización

La aplicación y operatividad del modelo gerencial basado en la Gestión del Conocimiento involucra describir la ordenación y coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, informativos y técnicos en la organización para llevar a cabo las actividades que permitan alcanzar las metas anheladas; es decir, la expansión de los recursos para garantizar la introducción de la empresa hacia la buena gestión del conocimiento.

Por tal razón, se hace necesario crear una estructura departamental funcional que según Gómez (2002) “la estructura funcional es un tipo de departamentalización que reúne a personas con habilidades similares es un departamento”; es decir, la empresa debe concebir una estructura funcional donde la decisión de la autoridad está centralizada en lo más alto de la jerárquica organizacional y estrechamente relacionada con las áreas funcionales que la conforman.

Para efectos de la propuesta, se recomienda la siguiente estructura funcional para la operatividad del modelo gerencial basado en la Gestión del Conocimiento.



Figura 15 Control Organizacional

Fuente: El autor

Control Organizacional

Es un ente creado con el propósito de sentar las bases, acuerdos, principios, visión, misión, políticas, planes, estrategias, actividades y responsabilidades en la disputa contra el desconocimiento y desmotivación dentro de la empresa, y para ello desde el punto de vista organizacional y funcional se crean cuatro (4) áreas formales para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo para garantizar tanto el buen funcionamiento como la supervivencia de la organización.

Funciones del Control Organizacional

- Vigilar por el fiel cumplimiento de las políticas que administran el modelo gerencial basado en la Gestión del Conocimiento.
- Velar que prevalezcan en la organización los cuatro cimientos del modelo: cultura, políticas, confianza y compromiso.
- Garantizar el adiestramiento y formación continua de los trabajadores.
- Evaluar periódicamente los procesos metodológicos y administrativos aplicados en la ejecución del modelo gerencial.
- Diseñar normas y procedimientos para el adecuado funcionamiento del control organizacional.

- Tramitar la adquisición de equipos, recursos humanos, materiales y tecnológicos para ayudar al éxito en la aplicación del modelo gerencial basado en la Gestión del Conocimiento.
- Diseñar, analizar, estudiar, evaluar y aprobar planes, programas y actividades de conocimiento.
- Promover jornadas de actualización, formación y capacitación a los miembros de la organización en torno a la función que ejercen.

Áreas del Control Organizacional

El Control Organizacional estará conformado estructural y funcionalmente por cuatro (4) áreas que se encargarán del proceso de planificación, organización y control de los programas, actividades, estrategias, logros, recursos y responsables, así como también de los informes y reportes concernientes que les competen; entre ellas se tienen:

- Área de Planificación

Es la unidad encargada del proceso de apoyar a la junta directiva estableciendo objetivos para el futuro y diseñar las actividades y medios que harán viable conseguir dichos objetivos.

Para Gómez (2002) la planificación podría ser informal, la mayoría de las organizaciones prefieren desarrollar un documento escrito formal con los objetivos futuros y los métodos para alcanzarlos. Dicho documento puede compartirse con los directivos y los empleados responsables de la ejecución del plan, disminuyendo, de ese modo, la ambigüedad y creando una forma común de entender las cosas. El plan escrito puede ser ajustado tantas veces como sea necesario.

El área de planificación debe estar constituida por una sala técnica multidisciplinaria integrada por profesionales o expertos en las ciencias administrativas, gerenciales y organizacionales para consolidar esfuerzos, establecer prioridades, evaluar tendencias externas e internas y clarificar las claves que contribuyan al éxito.

Funciones del Área de Planificación

- Elaborar un diagnóstico situacional de manera general de la empresa Inpark Drilling Fluids, C.A., en materia organizacional, factores de conocimiento, motivación y aprendizaje, entre otros.
- Promover el acercamiento, la confianza, el apoyo, la colaboración y el trabajo coordinado entre todos los miembros de la empresa para garantizar un buen clima laboral.
- Crear planes estratégicos, tácticos y operacionales para el control organizacional tomando como base la Gestión del Conocimiento.
- Ejecutar labores de supervisión y control permanente de los planes para la comprobación y fiel cumplimiento de las diversas actividades llevadas a cabo en la implementación de la aproximación del modelo gerencial basado en la Gestión del Conocimiento.
- Diseñar y aplicar las diferentes alteraciones y ajustes tantas veces que sea necesario a los desiguales planes de acuerdo a los requerimientos que demanda la realidad de la empresa.
- Promover e impulsar el intercambio informativo sobre la Gestión del Conocimiento a nivel local, regional y nacional como fuente de desarrollo del conocimiento.
- Administrar los recursos materiales, humanos y financieros asignados de acuerdo a los principios de honestidad, transparencia, participación, eficacia, eficiencia, legalidad, honestidad, rendición de cuentas y responsabilidad.

- Área de Motivación y Aprendizaje

Es el ente responsable de desarrollar actividades y programas tanto de motivación como de aprendizaje para estimular a los empleados de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa. Por medio de estos programas se obtendrán mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los trabajadores. El principal objetivo de esta área es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio a los clientes de las empresas, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los usuarios o consumidores.

Funciones del Área de Motivación y Aprendizaje

- Proporcionar un ambiente de trabajo positivo promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas.
- Incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo, estimulando al empleado para que se identifique con la imagen de la organización.
- Proporcionar los medios que ayuden a crecer, brindando desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los subordinados.
- Crear reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa.
- Reconocer la excelencia premiando el buen desempeño del trabajador alienándolo a seguir con el mismo rendimiento.
- Informar al empleado sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.

- Área de Planificación Estratégica

Esta área lo que hace es proveer la dirección para las actividades de todas las jerarquías inferiores. Todos los planes, programas y proyectos tácticos que se deben llevar a cabo en los niveles inferiores para lograr el objetivo. La meta de esta área es comprender las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que confronta la empresa y usar ese conocimiento para identificar estrategias que le permita superar a su competencia y mantenerse en el mercado.

Funciones del Área de Planificación Estratégica

- Garantizar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente.
- Cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Estudiar los factores internos y externos que incidan en la dinámica organizacional
- Proponer ideas que ayuden a afrontar las amenazas aprovechando las oportunidades que se presenten.
- Discernir a través de la gerencia estratégica entre cada uno de los factores (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) que influyen en la empresa, permitiendo así elementos para una toma de decisiones estratégicas que faciliten una reacción positiva ante dichos factores.

- Área de Planes de Acción

Es un ente adscrito al Control Organizacional encargado de programar y controlar la ejecución de proyectos o actividades que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a las estrategias establecidas en el plan estratégico. La función del Área de Planes de Acción es proporcionar una base clara u “hoja de ruta” para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se

haya identificado. Este tipo de instrumento de planificación resulta especialmente útil cuando determinada iniciativa involucra a diversas categorías de grupos o personas que posiblemente no estén acostumbrados a trabajar juntos y que no comparten necesariamente las mismas perspectivas ni los mismos intereses.

Funciones del Área de Planes de Acción

- Establecer la forma en cómo los objetivos del plan de acción se relacionan con los objetivos estratégicos y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores.
 - Identificar las líneas específicas por medio de las cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento del plan de acción.
 - Llevar los objetivos planteados al plano real.
 - Aumentar la productividad de la empresa a través del desempeño óptimo del personal.
- Plan de Carrera

El origen de la planeación de carrera se encuentra en los programas de desarrollo gerencial que se iniciaron en los años sesenta, encaminados al desarrollo de habilidades directivas. Dichos programas dieron lugar a los primeros trabajos empíricos que sobre el tema se llevaron a cabo en las empresas, a fin de identificar al personal con potencial que pudiera seguir creciendo y preparándose profesionalmente

De acuerdo con Casares y Siliceo (1995), la planeación de carrera se define “como un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común”. Estos autores señalan que las organizaciones deberán enfocar este proceso como un instrumento cuya filosofía sea hacer que los individuos crezcan junto con la empresa en la que trabajan, considerando tanto las necesidades de los trabajadores como las de la organización, y conjuntándolas para el logro de metas comunes.

Burack (1996) la concibe como “el proceso por medio del cual los empleados reciben apoyo en la planeación y desarrollo de sus carreras individuales, con base en su potencial y desempeño”. Mientras que para Chruden (1996) “es un proceso que comprende el diseño de las vías por las que los individuos pueden ascender en la estructura para llenar las vacantes que surjan dentro de la organización”. Para tal efecto, señala que deberá tomarse en cuenta el nivel de desarrollo que cada persona tiene para ocupar el puesto que le corresponde acorde a las potencialidades que presenta. La empresa debe tener para cada empleado de la organización un plan de carrera, que consiste en la evaluación que tiene el empleado al inicio de la contratación y cuál es el perfil del mismo a ciertos años dentro de la empresa, según lo investigado por el investigador a lo largo de su experiencia laboral y consultas bibliográficas.

Se puede plantear un ejemplo esquemático, que verán al final de este punto, con un personal de cualquiera área, donde al inicio de la contratación del personal esté catalogado como principiante, luego de varias fases de entrenamiento aplicado al plan de desarrollo y la experiencia en el trabajo, este empleado pasa a ser *principiante*, donde este comienza a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular, su conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra, se alinea a lo que el cliente interno quiere hacer, poco conocimiento del área de negocios, se limita a los procesos, su intervención es espontánea, supervisa y ejecuta al mismo tiempo, después de un tiempo más en la empresa se convierte en un donde conoce las dinámicas que interactúan en el mercado, conoce la estrategia del grupo empresarial por entero, es creativo en la dinámica del cliente, involucrado con el medio a través de la lectura de temas de actualidad: el cliente espera que sepa del negocios, crea metodología de intervención.

Una vez desarrollado como empleado y tras un tiempo de experiencia puede catalogarse al empleado como *empleado experto* en proyectos o experto en servicio

en virtud que tiene más experiencia, aborda las situaciones con más profundidad, se involucra con el negocio, utiliza herramientas que ayude a mejorar el servicio, sus servicios son conocidos por medio de referencias en el medio en el que se mueve, Agrega valor económico a su trabajo, eficiencia y eficacia. Luego basado en su carrera dentro de la empresa puede convertirse en un Líder de proyecto o Líder especialista, que están enfocados en el concepto de servicio y el tratamiento de los problemas desde una visión donde la negociación, el convencimiento y el trabajo de empatía con quien recibe el servicio, es un eje fundamental para el éxito, tras un tiempo de experiencia se convertirá en un Gerente de Proyecto o Gerente de especialista, quien debe determinar e implementar la satisfacción y atención de las necesidades e inquietudes exactas, basándose en su conocimiento de la empresa que representa y las características y atributos de servicios entregados, tiene la habilidad de adaptar los múltiples procedimientos internos de la parte contratante y la forma de estrechar los lazos con los representantes seleccionados que es esencial para asegurar que los objetivos clave de alcance, costo, tiempo, y calidad y, sobre todo, satisfacción estén contemplados, y así pasando también a Director de proyecto o Director especialista, luego como Vicepresidente, luego como Presidente, y sucesivos cargos regionales e internacionales, según sea el caso.

Comprendiendo que el capital intelectual de la empresa es la mejor manera de poder orientar a la organización al destino deseado, coordinando las acciones necesarias para cumplir con los requisitos siempre cambiantes de los negocios. Este será un proceso dinámico que la organización debe revisar periódicamente para identificar colaboradores que tengan habilidades, conocimiento e interés en realizar un cambio cualitativo en sus carreras. Este proceso será también la base para formar futuros líderes en la compañía.



Figura 16 Plan de Carrera
Fuente: El autor

- Programa de entrenamiento y tutoría

Al hablar de capacitación dentro de una organización, siempre se piensa en el esquema tradicional, charlas o conferencias esporádicas, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar en cuál es la mejor forma de entregar el contenido en cuestión. Hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado de tal forma de poder adecuarse a las necesidades y cultura de la empresa. Para iniciarse en el tema, es adecuado definir el concepto de entrenamiento; para ello nos basaremos en las definiciones brindadas por los autores Chiavenato y Guzmán, se puede concluir que entrenamiento es el acto de proporcionar medios que

permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando beneficios tales como:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- Disminuir ausencias y rotación de personal
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- Reducir los accidentes de trabajo

Dentro de la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. muchos empleados no saben lo que quieren en su vida. Algunos saben lo que no quieren, pero ignoran lo que de verdad desean. Les falta claridad de propósito, otros saben lo que quieren y no saben cómo conseguirlo, les falta conocimiento o habilidad para elaborar un plan de acción. Muchos otros saben lo que quieren y lo que tienen que hacer para lograrlo y no emprenden la acción de forma sostenida, les falta un impulso. Otros no saben si lo que están haciendo les acerca a sus objetivos o no, necesitan información acerca de su desempeño. Numerosos empleados se mantienen aferrados a estrategias que han confirmado ser ineficaces para darles lo que quieren.

Es en estos casos donde se debe desarrollar un programa que ayude a sus empleados a tener claridad de propósito acerca de lo que de verdad quieren, de sus sueños y de sus deseos; a diseñar la vida que anhelan vivir, que ayude a elaborar un plan de acción, para pasar de la situación en la que se encuentran, a la situación en la que desean encontrarse; a emprender la acción de forma sostenida, que les anima y les impulsa a hacer, porque el conocimiento no basta, tiene que ir acompañado de acción; que ayude en la tarea de conocer sus puntos débiles y sus áreas de mejora, les da feedback e información desde un punto de vista externo; a cambiar aquello que no les está funcionando, que les beneficia a cuestionar las lecturas del mundo que les atrapan en patrones de conducta empobrecidos, les entrena en el arte de ser flexibles, les facilita la búsqueda de construcciones de alternativas para las biografías que están escribiendo.

Este programa ayuda a facilitar el desarrollo personal y profesional de cada colaborador, cada empleado debe poseer un entrenador y un tutor que deberá estar asignado desde el ingreso a la compañía y quienes serán los responsables de guiar y orientar su carrera dentro de la organización. El entrenador es la persona que define los objetivos correspondientes a un proyecto o servicio específico y es responsable de evaluar al empleado durante la ejecución del mismo.

El tutor es la persona que tiene una visión integral del plan de carrera de cada empleado y es responsable de llevar esa visión a la evaluación anual. Este rol debe tener una visión a largo plazo y debe tener un profundo conocimiento de las habilidades, destrezas, necesidades y expectativas del empleado. La empresa deberá implementar un Plan de Capacitación y Formación, diseñado por el área de Recursos Humanos, tratando de alinear la expectativa de negocios de nuestros clientes con el plan de carrera de cada uno.

Estos colaboradores de empleados deben identificar y desarrollar a través de su experiencia el capital intelectual y humano de la organización, fortaleciendo el rol laboral y orientando hacia una verdadera transformación orientada a resultados. ¿Cómo?: comunicando. Dialogar es ya un asunto de esta sociedad del conocimiento, la verdadera y única herramienta de un Colaborador. Estos perfiles (Entrenador y Tutor) entra dentro del virtuoso círculo de excelencia de creación del conocimiento a través de un entorno conversacional proactivo con el fin de originar nuevas conexiones para así crear nuevamente conocimiento y autoconciencia.

El entrenador y el tutor deberán trabajar sobre aquellos aspectos que permitan a los empleados estar motivados. Considerando que la motivación es un sentimiento interior, una energía o fuerza interna conductora que nos lleva a lograr excelencia en todo lo que hacemos. Llevando al empleado a trabajar en los siguientes aspectos:

- **Conciencia:** Estado de conocimiento de uno mismo (pensamientos, sentimientos, ideas) basados en creencias y valores a través de los cuales percibimos la realidad.
- **Efectividad:** Comportamiento activo en lo que respecta a nuestros resultados. Actitud positiva. Entusiasmo. Empatía.
- **Responsabilidad:** Habilidad para responder. Autodisciplina. Compromiso. Dedicación.

En resumen y con el fin de plantear planes de acción para mejorar el desempeño del personal y aumentar el capital intelectual de la empresa a fin de prestar un mejor servicio al cliente y mejorar la calidad de vida de la población, se propone la implementación del plan de carreras para aquellos que muestren el ímpetu de crecimiento, con la asignación de entrenadores y tutores y desarrollando una herramienta de formación y almacenamientos de conocimientos que permita aumentar la generación de más conocimiento que pueda ser usado con el fin de ampliar la estrategias de servicio y fomentar una mejor sociedad.

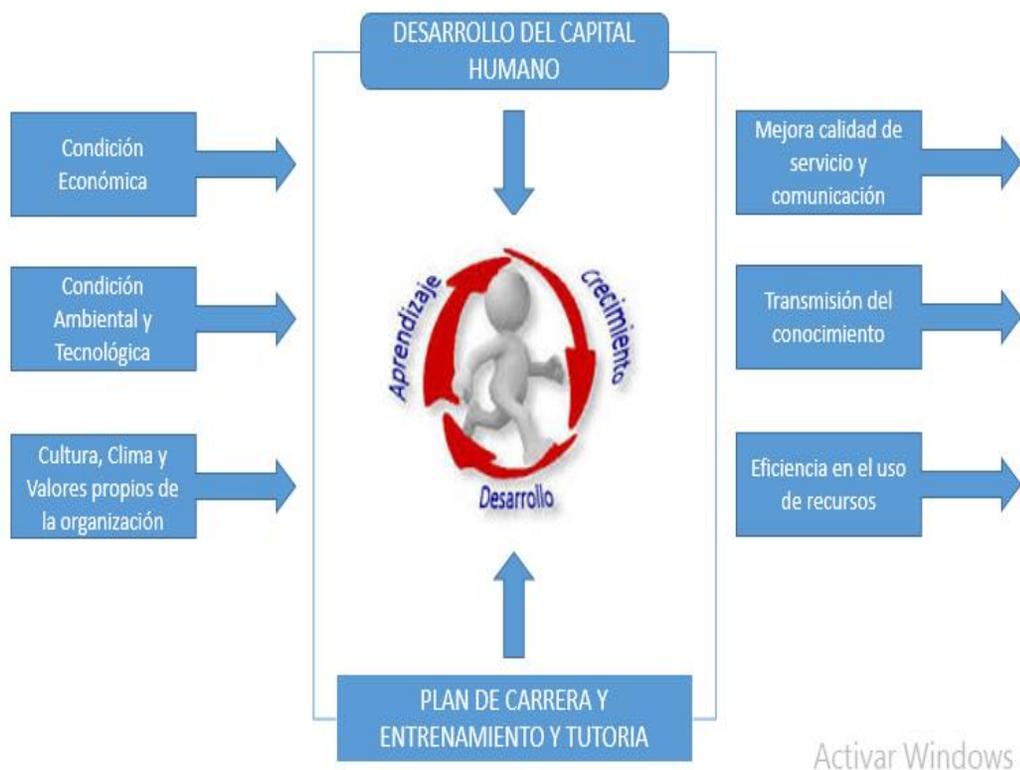


Figura 17 Procesos de Planes de acción
Fuente: El autor

A partir de este punto se proponen planes de acción para la implantación de estrategias que permitirán disminuir la desinformación en función a los planes de

estrategias, visión y misión, desconocimiento de políticas, entre otras informaciones importantes para la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A. Como se muestra a continuación:

Tabla 40 Plan de acción asociado a la estrategia FO1

ESTRATEGIA	Fomentar propuestas de programas y planificación estratégica para la obtención de actividades que generen un plan de acción específico el cual impulse la gestión del conocimiento.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Diagnosticar la situación actual en cuanto a los programas y planificación estratégica para la obtención de actividades	Presidente Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Elaborar un listado de recursos necesarios para implementar los programas y planificación estratégica para la obtención de actividades	Presidente Gerente	Una (1) semana	Humanos, materiales, tiempo	Documentación
Establecer las necesidades de implementación de programas y planificación estratégica para la obtención de actividades	Presidente Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, tiempo	Listado de empresas, reuniones, evaluaciones de alternativas, informes.
Capacitación del personal en cuanto a la nueva tecnología para el desarrollo de los programas y planificación estratégica para la obtención de actividades	Presidente Gerente	Tres (03) semanas	Humanos, materiales, tiempo	Documentación, reuniones, talleres y certificado de aprobación y/o asistencia a la capacitación
Implementación de los programas y planificación estratégica para la obtención de actividades	Presidente Gerente	Tres (3) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación

Fuente: El autor

Tabla 41 Plan de acción asociado a la estrategia FO2

Estrategia	Promover el desarrollo de un sistema de información que apoye a la gestión del conocimiento y a la toma de decisiones dentro de la empresa.				
	Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
	Evaluar la gestión del conocimiento que tiene la empresa	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
	Precisar los recursos que son necesarios para implementar sistemas de información e interfaces tecnológicas orientadas a automatizar los procesos de la organización y acercar la comunicación entre los empleados	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
	Adiestrar a los empleados de la empresa para el uso de los sistemas de información e interfaces que se implementarán en la organización	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
	Implementar los sistemas de información e interfaces para automatizar los procesos de la organización y acercar la comunicación entre los empleados	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Servicio técnico especializado en el área
	Desarrollar plataformas tecnológicas que apoye a la gestión del conocimiento	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, materiales, tecnológicos tiempo	Servicio técnico especializado en el área
	Integrar sistemas de información que apoye a la gestión del conocimiento y a la toma de decisiones dentro de la empresa	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Servicio técnico especializado en el área

Fuente: El autor

Tabla 42 Plan de acción asociado a la estrategia FA1

Estrategia	Brindar apoyo permanente de orientación y asesoría entre los empleados mediante un intercambio de conocimientos.				
	Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
	Efectuar un diagnóstico para conocer las necesidades formativas de los empleados en relación a los procesos y actividades que deben ejecutarse en la empresa	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
	Identificar las necesidades de capacitación del personal asociado a cada área	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
	Preparar planes de capacitación por tipo de personal	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
	Presentar los planes de capacitación ante la gerencia	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, Documentación, reuniones
	Identificar proveedores de servicios de capacitación de las áreas correspondientes	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, materiales, tecnológicos tiempo	Listado de empresas
	Establecer una planificación semestral para el desarrollo de actividades de capacitación y/o orientación dirigidas a los empleados referentes a los procesos y actividades a seguir	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones, evaluaciones de alternativas, informes.
	Capacitar al personal en sus respectivas áreas de competencia	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones, evaluaciones de alternativas, informes Talleres y certificado de aprobación

Fuente: El autor

Tabla 43 Plan de acción asociado a la estrategia FA2

Estrategia	Solicitar apoyo a los distintos departamentos con el fin de promover simposios para la documentación y adquisición de conocimientos de las distintas áreas.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Efectuar un diagnóstico para conocer las necesidades formativas para la documentación y adquisición de conocimientos de las distintas áreas.	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Identificar las necesidades de capacitación del personal asociado a cada área	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Preparar simposios por tipo de personal	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Presentar los planes de capacitación ante la gerencia	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, Documentación, reuniones
Identificar proveedores de servicios de capacitación de las áreas correspondientes	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, materiales, tecnológicos tiempo	Listado de empresas
Establecer una planificación semestral para el desarrollo de actividades de capacitación y/o orientación dirigidas a los empleados referentes a promover simposios	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones, evaluaciones de alternativas, informes.
Capacitar al personal en sus respectivas áreas de competencia	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones, evaluaciones de alternativas, informes. talleres y certificado de aprobación y/o asistencia a la capacitación

Fuente: El autor

Tabla 44 Plan de acción asociado a la estrategia FA3

Estrategia	Realizar la certificación de estandarización de normas ISO				
	Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
	Diagnosticar la necesidad de la de estandarización de normas ISO	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
	Ubicar a una entidad independiente certificado para realizar la auditoria	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Listado de empresas Reuniones internas, documentación, entrevistas
	Auditar por una entidad independiente (tercera parte, reconocida o acreditada)	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, Documentación, reuniones
	Inscribir a dicha empresa en el registro de empresas	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones, evaluaciones de alternativas, informes.
	Otorgar certificado correspondiente al satisfacer dicha norma	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones, evaluaciones de alternativas, informes. talleres y certificado de aprobación y/o asistencia a la capacitación

Fuente: El autor

Tabla 45 Plan de acción asociado a la estrategia FA4

Estrategia	Desarrollar una página Web como medio publicitario para la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Evaluar a los servicios y clientes que tiene la empresa	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Efectuar un listado de la gama de servicios que presta la empresa	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Contar con programadores, diseñadores y administradores de contenido, con un amplio conocimiento en herramientas de desarrollo Web.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones, entrevistas
Establecer el dominio y el alojamiento del sitio Web dentro de una computadora llamada servidor	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Servicio técnico especializado en el área
Crear la página web con el catálogo de servicios que presta la empresa	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Servicio técnico especializado en el área

Fuente: El autor

Tabla 46 Plan de acción asociado a la estrategia DO1

Estrategia	Habilitar un espacio para llevar a cabo reuniones y encuentros entre los trabajadores de distintas ares del conocimiento.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Efectuar un diagnóstico para conocer las necesidades en cuanto a reuniones y encuentros entre los trabajadores de distintas ares del conocimiento.	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Identificar las necesidades de reuniones y encuentros entre los trabajadores de distintas ares del conocimiento.	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Identificar a los proveedores	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Listado de empresas Reuniones internas, documentación, entrevistas
Establecer una planificación semestral para el desarrollo de actividades de capacitación y/o orientación dirigidas a los empleados para las reuniones y encuentros entre los trabajadores de distintas ares del conocimiento.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Servicio técnico especializado en el área

Fuente: El autor

Tabla 47 Plan de acción asociado a la estrategia DO2

Estrategia	Implementar el uso de herramientas tecnológicas comunicacionales para promover espacios informativos.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos llevados por la empresa	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Elaborar un listado de recursos necesarios para implementar el uso de herramientas tecnológicas comunicacionales para promover espacios informativos	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Seleccionar el proveedor de software y el sistema adquirir	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Listado de empresas Reuniones internas, documentación, entrevistas
Establecer las necesidades de implementación de sistemas computarizados	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Servicio técnico especializado en el área
Capacitación del personal en cuanto al uso de herramientas tecnológicas comunicacionales para promover espacios informativos	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Documentación, reuniones, talleres y certificado de aprobación y/o asistencia a la capacitación
Implementación de la tecnología en la empresa	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Servicio técnico especializado en el área

Fuente: El autor

Tabla 48 Plan de acción asociado a la estrategia DA1

Estrategia	Desarrollar un sistema de administración estratégica destinado a la formulación de objetivos anuales, la elaboración de planes para sus logros y el monitoreo de indicadores de resultado, que conduzcan a efectivos procesos de retroalimentación en la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Concertar reuniones con el personal de la organización para desarrollar un sistema de administración estratégica destinado a la formulación de objetivos anuales, la elaboración de planes para sus logros y el monitoreo de indicadores de resultado, que conduzcan a efectivos procesos de retroalimentación en la empresa	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, estudio de necesidades, entrevistas
Publicar en un lugar visible para el personal los objetivos anuales que persigue la empresa	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, estudio de necesidades, entrevistas
Realizar reuniones con los miembros del sistema para efectuar un diagnóstico general de la situación de dicho ente.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Realizar el plan estratégico que optimice el sistema de administración estratégica de la empresa, según las bondades y fallas detectadas.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación
Presentar ante el Presidente el plan estratégico que optimice el sistema de administración estratégica de la empresa, según las bondades y fallas detectadas	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevista
Realizar el monitoreo constante del plan estratégico para que optimice el sistema de administración estratégica de la empresa, según las bondades y fallas detectadas	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación

Fuente: El autor

Tabla 49 Plan de acción asociado a la estrategia DA2

Estrategia	Establecer una serie de procedimientos que permitan aplicar un mecanismo de control interno más efectivo			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Definir de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, estudio de necesidades, entrevistas
Definir las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.	Presidente, Gerente	Una (1) semana	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, estudio de necesidades, entrevistas
Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, Materiales, Tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas
Delimitar precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación estudio de necesidades, entrevistas
Adoptar normas para la protección y utilización racional de los recursos.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevista
Dirigir y administrar al personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación estudio de necesidades, entrevistas
Aplicar las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación
Establecer los mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas
Establecer de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación, entrevistas

Fuente: El autor

Continuacion, Tabla 50 Plan de acción asociado a la estrategia DA2

Estrategia	Establecer una serie de procedimientos que permitan aplicar un mecanismo de control interno más efectivo			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Organizar los métodos confiables para la evaluación de la gestión.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, documentación
Establecer los programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Documentación, reuniones, talleres y certificado de aprobación y/o asistencia a la capacitación
Simplificar y actualizar las normas y procedimientos.	Presidente, Gerente	Dos (2) semanas	Humanos, materiales, tecnológicos, tiempo	Reuniones internas, estudio de necesidades, entrevistas

Fuente: El autor

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Tomando en consideración los objetivos de la investigación, la revisión bibliográfica y el análisis de los resultados se presentan las siguientes conclusiones:

1. Al realizar la descripción de la situación actual del sistema en estudio, se pudo constatar que la organización no promueve la difusión de la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos, lo que puede provocar una incertidumbre evitable, generando sensación de caos y con ello se producen actuaciones dispersas y en muchos casos contradictorias. Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia. Un 71,43% de los encuestados afirman que la empresa no ofrece incentivos por su desempeño, simultáneamente los mismos con un 82,14% aseveran que no reciben capacitación profesional. Es notable incentivar y adiestrar el personal constantemente porque la organización que tenga mejor formado sus empleados se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, podrá expandirse mejor en el mercado y mostrar un producto distinto y mejor acabado.
2. Se ejecutó la auditoria interna en la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A., identificándose once (11) fortalezas y once (11) debilidades, mientras que en el análisis externo se detectaron cinco (5) oportunidades y seis (6) amenazas en el sistema. Seguidamente se formularon estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA. Del análisis anterior se obtuvieron dos (2) estrategias tipo FO, dos (2) tipo DO, cuatro (4) tipo FA y tres (3) tipo DA, para un total de once (11) estrategias, las cuales fueron planteadas en correspondencia con los objetivos estratégicos previamente definidos.

3. En la determinación de los lineamientos constitutivos del modelo gerencial basado en la gestión de conocimiento para la empresa Inpark Drilling Fluids, S.A., se logró establecer lineamientos fundamentados en la gestión del conocimiento como parte del proceso gerencial, se establecieron diferentes soluciones a los problemas actuales de la organización establecidos en el diagnóstico de la organización. Para ello, se apoyó en el Modelo de Creación del Conocimiento de los autores japoneses Nonaka y Takeuchi, cumpliendo con la determinación de la información valiosa y relevante para el funcionamiento de manera eficiente de la empresa, para ser transformados en conocimiento. Igualmente, otro lineamiento para la propuesta fue codificar y almacenar el conocimiento, creando una base de datos de simple manejo y libre acceso; también se seleccionó el personal, el cual se lleva a cabo teniendo en cuenta la cultura de la empresa y el perfil del empleado que se necesita para una organización que aprende y cuya política es compartir el conocimiento, lo que dará valor agregado al mismo. Y por último, pero no menos importante, se toma la información acumulada en dicha base de datos, manuales y archivos de papel para ser reutilizada en el momento preciso e idóneo. Es importante resaltar que los empleados de la Empresa, presentan una resistencia a comunicar lo que saben; es decir, el conocimiento tácito aquel que permanece en la mente de las personas, es difícil de ser transferido, no es útil a la organización por sí solo, para que lo sea, este debe ser transformado en conocimiento explícito, y este conocimiento explícito, debe ser compartido con el resto de la organización, porque que si no pierde su valor.
4. Los lineamientos constitutivos del modelo gerencial basado en la Gestión del Conocimiento, deben trabajar como un engranaje en permanente movimiento y están representado por los siguientes pasos: identificación de la información relevante, transformación de la información en conocimiento, codificación y almacenamiento del conocimiento, agregación del valor al conocimiento almacenado y reutilización del conocimiento. Es por ello, que el modelo

propuesto representa una alternativa para incorporar la Gestión del Conocimiento a la empresa, basado en la interrelación entre gerencia y personal, para ello se estableció una estructura departamental la cual se caracteriza por ser flexible y evolutiva, todos sus componentes se interrelacionan entre sí, de manera dinámica con la finalidad de mejorar los resultados de planificación, organización, participación, formación y capacitación de los empleados.

6.2 Recomendaciones

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para mejorar la incorporación de la Gestión del Conocimiento en la empresa, promover la generación sostenible de capital intelectual, además de la formación constante de los miembros de la organización y estimular el uso eficiente de los conocimientos de la empresa.

1. Implementar los planes de acción basados en la gestión del conocimiento, además de ejecutar una política informativa sobre el mismo, como vía única para mantener actualizado el personal.
2. Proponer planes de actualización y/o capacitación que generen conocimientos y competencias necesarias para garantizar un mejor servicio.
3. La formación de grupos y equipos de trabajos con interacción positiva que fortalezcan los sentimientos mutuos y los lleve a los logros de una meta de grupo aceptable.
4. Abrir espacios de verdadera participación a todos los integrantes de la organización para fortalecer el compromiso, la responsabilidad y la gestión del conocimiento.
5. La conformación de una estructura que permita satisfacer compartir ese sentido de pertenencia, sentimientos mutuos, de interacción y de aportación real que facilite los resultados deseados.

6. Seguimiento y control de los objetivos de la empresa, en sus distintos niveles de operación y de un conjunto de estándares exigentes y el consecuente ajuste de calidad, mediante la implementación de la toma de decisiones compartida, el diseño de políticas, la programación e implementación de acciones y su seguimiento.
7. Implementar estrategias que incrementen los factores motivadores para la gestión del conocimiento en las distintas áreas del desempeño dentro de la organización.
8. Incorporar tecnología de punta, conocimiento aplicado, de capacitación y actualización a todos los niveles, para conformar un equipo de trabajo cada vez más especializado, orientado a perfeccionar las habilidades y capacidades altamente calificadas requeridas para un óptimo desempeño.
9. La implementación y uso de herramientas y técnicas en función de actualizar la gestión del conocimiento en la organización, debido a que constituye la única forma de que esta logre adaptación y competitividad.
10. Instituir la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo.
11. Premiar el desempeño de los empleados tomando en cuenta que son la piedra angular para lograr la efectividad y el éxito de la organización.
12. Difundir la información entre los empleados de la organización a fin de que el conocimiento tácito, que pueda ser transferido, ya que por sí solo no es útil, para que lo sea, este debe ser transformado en conocimiento explícito, y este conocimiento explícito, debe ser compartido con el resto de la organización, porque que si no pierde su valor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial: Epitesme.

Arthur, A. (1999). El Management en el Siglo XXI. Granica, Buenos Aires.

Banco Central de Venezuela (2014). Informe Económico 2014 [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.bcv.org.ve/Upload/Publicaciones/infoeco2014.pdf>

Barceló, M. (2001). La Economía del Conocimiento. Editorial PricewaterhouseCoopers, Madrid.

Barclay, R. y Murray, P. (1997). ¿Qué es la Gestión del Conocimiento? Conocimiento Praxis. Disponible en html: <http://www.media-access.com/whatis.html> [Consultada el 24 de mayo del 2014]

Benavides, C. (2003). Gestión del Conocimiento y Calidad Total, Ediciones Díaz de Santos.

Bueno, E. (2002). Enfoques Principales y tendencias en dirección del conocimiento, desarrollo teórico y aplicaciones. Ediciones La Coria. Trujillo.

Burack, E. (1996). Planificación y aplicaciones creativas de los recursos humanos: una orientación estratégica. Editorial: Díaz de Santos. Madrid, 1990.

Cañas, C. (2010). Propuesta De Modelo Gerencial Basado En Cuadro De Mando Integral En El Departamento De Acreditación Del Liceo Bolivariano Manuel

Cedeño, Caicara Del Orinoco, Estado Bolívar. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar.

Carvajal, J. y Maestre, A. (2013). “Diseño De un modelo gerencial para la Universidad de Oriente, Extensión Región Centro-Sur Anaco, aplicando el instrumento de eficiencia Benchmarking”. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

Casares, D. y Siliceo, A. (1995). Planeación de vida y carrera: Un enfoque teórico- vivencial. México, D.F.: Limusa.

Castells, M. (1996). La era de la información. Volumen 3. Madrid: Alianza.

Chan, R. (1999). Gestión del Conocimiento para la aplicación de ERP en las pymes. Instituto del Foro de Estudios Superiores, tercera SAP anual Asia Pacífico. Singapur.

Chiavenato, I. (2000). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw- Hill Interamericana.

Chruden, E. (1996). Administración de Personal. Editorial South– Western Publishing.

Contreras, W. (2011). Diseño de un modelo gerencial de control social para mejorar la seguridad Universitaria en la Extensión Región Centro Sur Anaco del Núcleo Anzoátegui. Trabajo de Especialización. Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

Cornella, A. (2000). La empresa es Información. Disponible: <http://www.infomanía.com> [Consultado 10 de Noviembre 2014]

Davenport y Prusak, L. (1998). Conocimiento de trabajo: ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben? Harvard Business Scholl Press. Boston, Massachussets.

David, F. (2006). Conceptos de Administración Estratégica. (10ª ed.). México: Pearson – Prentice hall.

Drucker, P (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

Grande, E. (2007). Fundamentos y técnicas de investigación comercial, ESIC Editorial.

Gómez, E. (2002). Introducción a la Criminología. Caracas, Venezuela. Publicaciones Reunidas, S.A.

Fainholc, B. (2006). Rasgos de las universidades y de las organizaciones de educación superior para una sociedad del conocimiento, según la gestión del conocimiento. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento Vol. 3 - N°1 / Abril de 2006.

Hernández, S. (1998). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México

Hernández S., Fernández C., Baptista L. (2010). Metodología de la Investigación. (4º ed.). Distrito Federal, México. Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2010). El Proyecto de Investigación. (7ma. Edición) Caracas: Quirón.

Kanevsky, V. y Housel, T (1999). El ciclo de aprendizaje-conocimiento-valor: el seguimiento de la velocidad de cambio en el conocimiento de valor. Auditorías de Procesos de Negocio. Disponible en: <http://businessprocessaudits.com/valuecycle.htm> [Consultada el 24 de mayo del 2014]

Mestre, P. (2000). Diccionario del conocimiento e informática. DINTEL, Madrid.

Muñoz, B. y Reverola, J. (2003). Del Buen y Mejor Hacer. Mejora Permanentemente y Gestión del Conocimiento. Madrid: McGraw- Hill Interamericana de España.

Nevado Peña, D. (1999). El desarrollo de la organizaciones del siglo XXI. Ediciones Díaz de Santos.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). “El conocimiento creando la empresa: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. Nueva York: Oxford University Press.

Núñez de la Torre, O. (2007). Gestión del Conocimiento Retos y Oportunidades en la Competitividad. Presentación realizada en UNJFSC-XIII. Disponible en: <http://www.slideshare.net/devilman/gestin-del-conocimiento-68197> Consultada: [1 de Octubre 2014].

Palella, S y Martins F (2003). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Prahalad, C. (1998). Managing discontinuities: The Emerging Challenges. Research – Technology Management. New York.

Revista Venezolana de Gerencia. Versión impresa ISSN 1315-9984 v.12 n.39. Septiembre 2007 Maracaibo, Venezuela. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842007000300005&script=sci_arttext [Consultado el 25 de mayo del 2014]

Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Stewart, T. (1997). La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires, Argentina.

Tamayo y Tamayo (1998). El proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Lisma.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. México: Limosa.

Tejedor y Aguirre. (1998). Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG.

Tissen R., Andrienssen D. y Lekanne F. (2000). El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento de las empresas. Madrid: PreticeHall.

Universidad de La Sabana (2008). Modelos Gerenciales. Disponible en: http://www.unisabana.edu.co/resultados-de-busqueda/?tx_solr%5Bq%5D=modelos+gerencial&id=525&L=0&formularioBusquedaBuscar.x=0&formularioBusquedaBuscar.y=0 [Consultado el 25 de mayo del 2014]

Valhondo, D. (2003). "Gestión del Conocimiento: Del mito a la Realidad". Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid España.

Velásquez, L. (2006). Gestión del Conocimiento: Importancia e Impacto en el Sector Universitario. Revista Kaleidoscopio. Volumen 3. Número 6. Julio-Diciembre 2006.

Yáñez, J. (2010). Gestión del Conocimiento y los Estudios de Postgrado: Caso de estudio Postgrado en Ciencias Administrativas Universidad de Oriente. Trabajo de Especialización. Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui.

Yáñez, R. (2010). Desarrollo Sustentable, Gestión del Conocimiento y la Universidad Venezolana. Universidad Yacambú. Enero 2010.

Zorrilla, H. (1998). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica Programa de Gestión Tecnológica. Universidad de Los Andes.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA INPARK DRILLING FLUIDS S.A, EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Vicent B., Marielby E.	CVLAC: 20.446.756 E MAIL: Marielbyvb@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Gestión del Conocimiento, Estrategias Gerenciales, Administración estratégica, Inpark Drilling Fluids S.A., Fred David, matriz FODA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

La presente investigación estuvo orientada a proponer estrategias gerenciales basadas en la gestión del conocimiento para la empresa Inpark Drilling Fluids S.A, en Anaco, estado Anzoátegui, la cual, es apoyado por una parte en la metodología de Administración Estratégica presentada por el autor Fred David, con el firme objetivo de estudiar interna y externamente el sistema, en función de captar las permanentes oportunidades y beneficios que ofrece el entorno, para lo concerniente al diseño de propuestas basadas en las estrategias más convenientes, con la finalidad de introducir a la empresa hacia la buena gestión. Metodológicamente, es una investigación descriptiva con un diseño de campo, donde se utilizaron las técnicas de análisis: la matriz FODA y el Modelo del proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Concluyendo que, es notable incentivar y adiestrar el personal constantemente porque la organización que tenga mejor formado sus empleados se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, podrá expandirse mejor en el mercado y mostrar un producto distinto y mejor acabado. Recomendando, implementar los planes de acción basados en la gestión del conocimiento

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
M.Sc. Contreras, Waddy	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:	12.486.962			
	E_MAIL	wenddycr@gmail.com			
	E_MAIL				
M.Sc. Rojas., Deysi	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.492.026			
	E_MAIL	Deysirojas1@gmail.com			
	E_MAIL				
M.Sc. Soto., Alberto	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	9.760.804			
	E_MAIL	sotoalberto@live.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2018	01	29
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA INPARK DRILLING FLUIDS S.A, EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.docx	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE:

ESPACIAL

(OPCIONAL)

TEMPORAL:

(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Mazley*
FECHA *5/8/09* HORA *5:20*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUMBELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telesinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Apartado Correos 094 / Tel: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

Vicent B., Marielby E.

AUTOR

AUTOR

AUTOR

M.Sc. Contreras, Waddy

TUTOR

M.Sc. Rojas, Deysi

JURADO

M.Sc Soto, Alberto

JURADO

Ing. Valderrama, Rita

POR LA COMISIÓN DE TESIS