



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ÁREAS DE GRADO**

**Análisis de la Gerencia del Conocimiento Caso Empresa Majohe &
Asociados, C.A. Año 2013**

ASESORA:

Dra. Omaira García

AUTORES:

Br. Karen Castillo

C.I:18825571

Br. Roderick Poleo

C.I:15814024

Trabajo de Grado (Modalidad: Cursos Especiales) presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Maturín, febrero 2013



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ÁREAS DE GRADO**

**ANÁLISIS DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO CASO EMPRESA
MAJOHE & ASOCIADOS, C.A. AÑO 2013.**

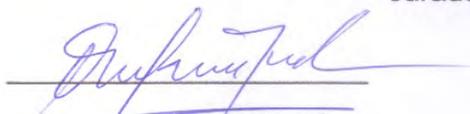
HOJA DE APROBACIÓN



Lcda. Maruly Córdova
Jurado Principal



Msc. Martha Pérez
Jurado Principal



Dra. Omaira García
Asesor Académico

Trabajo de Grado (Modalidad: Cursos Especiales) presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Maturín, febrero 2013

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios porque en todo lo que sucede está su bendición.

A mis padres Nelson y Miriam por su incondicional apoyo en todos los momentos de mi vida, por todo su esfuerzo realizado para alcanzar esta meta.

A mis dos Hermanas: Maynel y Keismara quienes siempre me prestaron su colaboración a lo largo de la carrera de estudio.

A mis compañeras de estudio por brindarme su valiosa ayuda y su disposición en todo momento.

A mis compañeros de áreas de grado, quienes me apoyaron de una u otra forma en el logro de esta meta.

Roderick Poleo

DEDICATORIA

A mi Dios, familiares, amistades, compañeros de estudio, a todos mis profesores y a mi hermosa Universidad de Oriente Núcleo Monagas.

Para todos ellos, con amor les dedico este humilde Trabajo de Grado..!



Karen Castillo

AGRADECIMIENTO

En especial a la Universidad de Oriente Núcleo Monagas por ofrecernos toda su capacidad académica y darnos la oportunidad de superarnos a nivel profesional.

A la escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (ECSA) por facilitar la información académica necesaria a lo largo de la carrera universitaria.

A los profesores de la Especialidad de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente que cada día nos formaron como profesionales de la nación.

A los Asesores de Áreas de Grado por toda su colaboración y sus conocimientos brindados, contribuyendo al logro de ésta meta.

Y a la empresa Majohe & Asociados, C.A, por brindarnos la oportunidad de realizar tal investigación.

¡Gracias a todos!

Karen Castillo

Roderick Poleo

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
ETAPA I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4.1 Diseño de investigación.....	10
1.4.2 Nivel de investigación.....	10
1.4.3 Población.....	10
1.4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	11
1.4.5 Procesamiento de la información.....	12
1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	12
1.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	16
1.6.1 Nombre de la empresa.....	16
1.6.2 Reseña histórica de la empresa.....	16
1.6.3 Finalidad.....	16
1.6.4 Misión.....	17
1.6.5 Visión.....	17
1.6.6 Objetivos de la empresa.....	17
1.6.7 Ubicación.....	18
1.6.8 Estructura organizativa.....	19
1.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	20
ETAPA II	24
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	24
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.2 BASES TEÓRICAS.....	28
2.2.1 Antecedentes históricos del conocimiento.....	28
2.2.2 Teóricos y sus teorías.....	29
2.2.3 Antecedentes históricos de la gerencia del conocimiento.....	34
2.2.4 La gerencia del conocimiento.....	36
2.2.5 Importancia de la gerencia del conocimiento.....	37
2.2.6 Objetivos de la gerencia del conocimiento.....	39
2.2.7 Principios de la gerencia del conocimiento.....	40

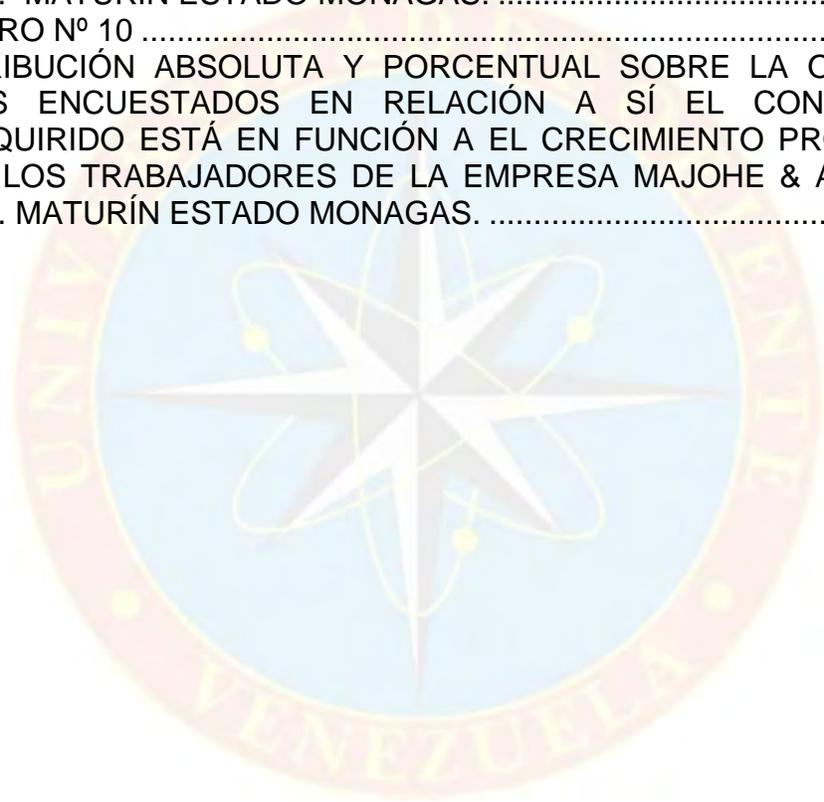
2.2.9 Ventajas y desventajas de la gerencia del conocimiento	45
2.2.10 Modelos de la gerencia del conocimiento	49
2.2.11 Características de la gerencia del conocimiento	58
2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	59
ETAPA III.....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
3.1 CONCLUSIONES.....	77
3.2 RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	85
HOJAS DE METADATOS.....	92



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1	60
CUADRO Nº 1	60
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A CÓMO ES EL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	60
Fuente: http://www.geocities.com . (Consulta Enero 10/2013) CUADRO Nº 2	61
CUADRO Nº 2	62
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	62
CUADRO Nº 3	63
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A LA IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LOS TRABAJADORES LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	63
CUADRO Nº 4	65
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A CÓMO ES EL CONOCIMIENTO ENTRE EMPLEADOS EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	65
CUADRO Nº 5	66
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A EL USO DEL CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	66
CUADRO Nº 6	68
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A LA MANERA EN QUE SE LE ES SUMINISTRADO CONOCIMIENTO AL PERSONAL DE LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	68
CUADRO Nº 7	70
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A LA FRECUENCIA CON QUE SE GENERA CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	70

CUADRO N° 8	72
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A CÓMO SE MIDE EL CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.....	72
CUADRO N° 9.	73
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A CÓMO SE TRANSMITE Y DIFUNDE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	73
CUADRO N° 10	75
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A SÍ EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO ESTÁ EN FUNCIÓN A EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.	75





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ÁREAS DE GRADO**

**ANÁLISIS DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO CASO EMPRESA
MAJOHE & ASOCIADOS, C.A. AÑO 2013**

ASESORA:

Dra. Omaira García

AUTORES:

Br. Karen Castillo

Br. Roderick Poleo

RESUMEN

La presente investigación está dirigida a el análisis de la Gerencia del Conocimiento, como una estrategia para desarrollar y fortalecer el conocimiento ya existente en la empresa Majohe & Asociados, C.A. El tipo de Investigación es de campo con un nivel descriptivo, donde se aplicó como técnica de recolección de datos un cuestionario, el cual estuvo compuesto en su mayoría por preguntas de selección múltiple. Los datos se procesaron de forma manual y se analizaron tanto cuantitativa como cualitativamente. Los análisis realizados reflejan que dentro de la empresa si se lleva a cabo la gerencia del conocimiento de forma efectiva y constante, aunque por otra parte con la evaluación se detectaron algunas fallas, por lo que finalmente se propusieron recomendaciones que disminuirán en la medida de lo posible las deficiencias presentadas dentro de la empresa, y que ayudarán a obtener beneficios del manejo y desarrollo del conocimiento necesario para la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de las metas establecidas.

INTRODUCCIÓN

La gerencia del conocimiento, fue realizada por los hombres de manera natural y empírica, pero la acumulación y crecimiento de ese mismo conocimiento, provocó un cambio cualitativo donde la necesidad de seguir creando conocimiento, obligó al hombre a plantearse la dirección científica de la administración de la experiencia. Después de ese momento y como resultado del desarrollo al que se ha llegado se anuncia el surgimiento de la gran industria del conocimiento.

En la actualidad el gerente inteligente se dirige instintivamente hacia la gerencia del conocimiento, a la que se considera como una manera de nutrir y promover lo que representa la diferencia entre el valor de una organización en los libros y su valor en el mercado.

En una economía basada en el conocimiento, la gerencia del conocimiento constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que facilitará a la organización acelerar la velocidad con la que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado, y lo logra apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva de sus trabajadores.

Cabe enfatizar que la gerencia del conocimiento permite estimar el más grande y valioso activo organizacional “el capital intelectual”, la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. En este entorno actual, la dirección del conocimiento hacia la búsqueda de la excelencia tanto individual como

organizacional, es la única esperanza para crecer y responder a un ritmo cuyo punto de referencia continuamente está excediendo las expectativas más originales de todas las personas.

En este sentido, la base de su ventaja empresarial estará en cómo administrar, tanto el aprendizaje individual de cada trabajador como el aprendizaje colectivo; sin embargo, para que el conocimiento se convierta en fuente de ventaja competitiva no basta con que exista, es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de manera oportuna y en el momento adecuado. En concreto, el conocimiento debe convertirse en negocio, en fuente de riqueza, mediante un adecuado tratamiento; a esto es lo que se llama gerencia del conocimiento.

Es preciso indicar que para cumplir con el propósito de este estudio el mismo se encuentra estructurado en etapas contentivas de la información procesada. En tal sentido, la primera etapa contiene una descripción de la situación considerada como problema de estudio, los objetivos formulados para su realización, la justificación de la misma, así como la metodología que orientó a su realización. En la segunda etapa se presenta el desarrollo de la investigación, conformado por algunos antecedentes históricos que ubican, en el tiempo, la evolución del enfoque administrativo que sustenta la gerencia del conocimiento y el análisis de la información y por último la etapa tres conformada por algunas conclusiones y recomendaciones arrojadas por la investigación realizada y que le serán de gran utilidad a la empresa Majohe & Asociados, C.A. para ser aplicadas y de ése modo contribuir a las mejoras de la productividad dentro de la empresa.

ETAPA I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día vivimos una época de múltiples transformaciones y también de nuevos paradigmas, la sociedad en su devenir ha mejorado su forma de pensar, las creencias, el comportamiento, su conocimiento, sus valores, entre otros. Conjuntamente a ello, las organizaciones experimentan un proceso bajo un nuevo compendio de actualizaciones que se originan del desarrollo tecnológico de la comunicación y en los modernos modelos gerenciales.

Así mismo, se puede decir que los principios básicos de los modelos mencionados anteriormente son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y por último pero no menos importante, aprender a ser. Todo ello, con el firme propósito de ejercer relevante influencia sobre las distintas estructuras de dicha sociedad, para así lograr generar cambios significativos.

En tal sentido, las organizaciones actuales se encuentran inmersas en un entorno globalizado y muy cambiante, bajo un ciclo de importante innovación, desarrollo y creatividad, que les permitirá alcanzar un nivel óptimo de competitividad en los distintos mercados. Para ello, tendrán que asumir un máximo de nivel de eficacia y eficiencia si desean perdurar en el tiempo y así garantizar su éxito total.

Sin embargo, a nivel mundial se están originando amenazas y desaciertos, donde las organizaciones se han visto en la necesidad inevitable de tener que asumir nuevas filosofías, romper con viejos paradigmas, adaptarse a los nuevos tiempos y modernizarse, de allí que asumen

significativas estrategias en donde se involucra directamente al recurso humano, puesto que, de él depende en gran parte el éxito o fracaso de dichas organizaciones.

Bajo ésta situación, en que las empresas cuentan con niveles probablemente similares con respecto a los recursos físicos necesarios para enfrentar a la competencia, el papel del gerente, como estratega por excelencia de la empresa, asume niveles de importancia verdaderamente relevantes por cuanto a él corresponde la responsabilidad de manejar los recursos con que cuenta la organización, de tal manera que ello marque la diferencia con la competencia.

En tal sentido, el recurso humano se constituye como el instrumento clave para la planeación y ejecución de las actividades propias de la empresa y, por ésta razón, el gerente debe considerar, en primera instancia, el potencial de su personal desde el punto de vista del conocimiento, capacidad y habilidad para enfrentar los retos de un entorno, que es cada vez más competitivo, y ayudar al desarrollo sustentable de la institución de la cual él forma parte.

En la actualidad, dicho conocimiento forma parte fundamental en las empresas por cuanto que existe en las mentes, corazones y almas de sus trabajadores, y también en documentos, bases de datos, entre otros, y se considera como un activo intangible importante. Por otro lado, las organizaciones deben determinar cómo pueden mediante la producción de conocimiento o mejora del existente, estar en la capacidad de adquirir, seleccionar y transferir tecnología. Puleo (1985), afirma que:

El conocimiento como información específica acerca de algo puede referirse a dos entidades diferentes: su forma y su contenido. La forma es esencial al determinar las condiciones por las cuales algo puede llegar a ser objeto del conocimiento. El contenido se produce bajo influencias externas y donde se pueden distinguir dos actividades de la mente: percibir y concebir.

FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/documentos> (Consulta Enero 15/2013)

A medida que las empresas se han percatado de esa realidad, están comenzado a entender la gran necesidad que existe de gerenciar dicho conocimiento y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, mejorarlo, representarlo, administrarlo y retenerlo; y reconocer que la formación del capital humano prime por encima de todos los factores, como el económico, por ejemplo.

Por lo tanto, las organizaciones deseosas de permanecer en los mercados deben comprender a la competitividad como un recurso, para lo cual ameritan una gerencia diferente a la tradicional, es decir, establecer conceptos gerenciales basados en parámetros, en el que el conocimiento sea el único activo capaz de generar valor agregado a la empresa. Dentro de esta perspectiva está la esencia de implantar una gerencia del conocimiento dirigida a reorientar de forma más efectiva el nivel de conocimientos que posee el recurso humano de la organización.

Al respecto, se puede definir la gerencia del conocimiento como:

El proceso donde se relaciona un conjunto de elementos que aseguran la adecuada utilización de un activo tan importante y que siempre ha estado presente en las organizaciones pero que no había sido correctamente aprovechado.

FUENTE: <http://www.gestionhumana.com> (Consulta 2013, Enero 13)

Así mismo Bill Gates la define de la siguiente manera:

La Gerencia del Conocimiento no es un producto de software o una categoría de software. La Gerencia del Conocimiento ni siquiera comienza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gerencia del Conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente. .

FUENTE: <http://www.gestionhumana.com>(Consulta 2013, Enero 13)

Los dos expertos reconocen en el conocimiento, un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explorarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas oportunidades. También coinciden en que la gerencia del conocimiento es un proceso, el cual debe formar parte de las actividades cotidianas de toda organización.

Entonces, partiendo de la premisa de que el personal es el más importante de todos los recursos con que cuenta una empresa, se puede considerar que las personas son las únicas capaces de generar valor a la organización, por lo que con la gerencia del conocimiento se pretende mejorar el uso de los recursos, incrementar innovación a los procesos y resultados para así generar una espiral de conocimientos y, en consecuencia, convertir éste en valor agregado.

El talento humano es el valor diferencial por excelencia y, por ende, garantiza el éxito en la competitividad de las empresas. Por último cabe destacar que lo mencionado anteriormente estará directamente relacionado con la capacidad de gestión que éstas tengan para procurar desarrollar y mantener el talento o nivel de conocimiento de su recurso humano.

Por ello, se hizo necesario el estudio de conceptos básicos, modelos, principios, características, entre otros, que permitirán sustentar la investigación sobre el análisis de la gerencia del conocimiento en la empresa Majohe & Asociados C.A.

En consecuencia, vista la importancia que representa el tema, cabría formularse las siguientes preguntas:

¿Cómo es el proceso de la gerencia del conocimiento que es llevado en la empresa Majohe & Asociados C.A?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la gerencia del conocimiento?

¿Qué modelo de la gerencia del conocimiento se aplica en la empresa Majohe & Asociados C.A?

¿Cuáles son las características de la gerencia del conocimiento?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Analizar la gerencia del conocimiento en la empresa Majohe & Asociados C.A.

1.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Describir el proceso de la gerencia del conocimiento llevado en la empresa Majohe & Asociados C.A.
- ❖ Estudiar las ventajas y desventajas de la gerencia del conocimiento en la empresa.

- ❖ Examinar el modelo de gerencia del conocimiento aplicado en la empresa.
- ❖ Caracterizar la gerencia del conocimiento en la empresa Majohe & Asociado C.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Estudiar la gerencia del conocimiento de las empresas con detenimiento, está produciendo tanto en el país como en el ambiente global, suma importancia, tanto para dichas organizaciones, así como para las relaciones entre propietarios, trabajadores y clientes. Esto impone a la gerencia de recursos humanos la necesidad de un análisis que incorpore al manejo de las organizaciones nuevos paradigmas, donde el verdadero activo y riqueza sea el conocimiento de su capital humano.

La gerencia del conocimiento, maneja información acerca de los productos, procesos, proveedores y entorno de las empresas; y sobre como combinar estos elementos para hacer a una organización y su gestión eficiente y competitiva, teniendo en cuenta que el factor clave para el éxito y la obtención de metas son las personas, el recurso de mayor valor con el que cuentan las empresas.

Bajo el enfoque y en base a lo antes planteado, esta investigación se justifica en virtud de permitir a Majohe & Asociados C.A., fortalecer el conocimiento ya existente dentro de la empresa y así como también obtener beneficios del manejo y desarrollo del conocimiento necesario para la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de las metas establecidas.

Debido a éstas características, se debe gerenciar al recurso humano basado en su conocimiento, por lo que es necesario reformular la visión y

enfoque en cuanto al manejo y desarrollo de las personas, más aun la de su capacidad de aprendizaje y conocimiento. Por lo tanto los gerentes de recursos humanos que pretendan afrontar de una manera eficiente el mundo empresarial, deben poseer la mayor cantidad de conocimiento acerca de las diversas herramientas a ser utilizadas para mejorar el desarrollo de su personal, contribuyendo así a los objetivos empresariales.

De acuerdo con esto, la investigación podrá servir de referencia para el estudio y comprensión de la gerencia del conocimiento, de sus diversos modelos, principios, características, procesos, ventajas y desventajas. Ésta proporcionará la información que contribuirá a la capacidad de comprender y adoptar posiciones personales acerca del tema, de tal manera que podrá servir para conocimiento personal o para futuras investigaciones. Además podrá servir para despertar un mayor interés en cuanto a esta nueva concepción gerencial, de manera que cada vez sean más los profesionales que adopten este proceso gerencial, de gran utilidad, desarrollo y aporte para la gerencia de recursos humanos y por ende para los empleados y sus organizaciones.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es de importancia fundamental, puesto que permite establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación. Tamayo (1999) explica, "La metodología constituye la médula del plan; y se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, Las técnicas de observación y recolección de datos, Los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis". (p. 114).

1.4.1 Diseño de investigación

El tipo de investigación tiene estrategias diferentes para su tratamiento metodológico. Este trabajo se ubica dentro los parámetros de investigación de campo, puesto que toda la información necesaria para el desarrollo se obtuvo de primera mano, es decir: de la empresa Majohe & Asociados, C.A. En tal sentido, Sabino (2000) señala que: “La investigación de campo son los métodos a emplearse cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” (p. 39)

1.4.2 Nivel de investigación

Este estudio se caracteriza por ser de tipo descriptivo. Debido a que se describió el problema en forma precisa indicando sus rasgos más distintivos, se estudió el proceso de selección bajo la concepción de la gerencia del conocimiento en la empresa Majohe & Asociados, C.A. Tal como se refiere Danhe (1986), citado por Hernández (1994): “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p 60).

1.4.3 Población

El contacto directo con la realidad conduce a describir la población, que no es más que el conjunto de unidades o elementos claramente definidos por las características que poseen, conforman un todo, y pueden ser personas, empresas, países, ciudades, etc. Cabe destacar, que el universo de estudio está conformado por una población de tipo finita, con un determinado número de elementos: doce (12) empleados de la mencionada empresa. Balestrini (2006), destaca: “...Estadísticamente hablando, por población se entiende un

conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes...” (p.137)

1.4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Éstas aplicaciones se designan como los procedimientos de donde parte toda investigación social, ya que buena parte de los pasos a seguir para la recopilación de datos y captación de la realidad de una determinada comunidad que se pretende estudiar mediante los hechos que son observados de forma directa o indirecta a través de documentos y estos a su vez tengan validez.

✓ Observación documental

La observación documental, es la búsqueda de información en materiales, como libros, manuales de la empresa, folletos, Internet y demás medios que facilitan el establecimiento de las bases teóricas de la investigación. En ésta investigación se utilizó libros con referencia al tema, guías y folletos. De igual manera en vista de lo novedoso del tema, se manejaron direcciones de Internet. La Observación documental es un análisis de los documentos en que los hechos han dejado huellas, y son numerosos y variados: Documentos escritos, archivos, documentos oficiales

✓ Observación directa

Esta herramienta permitió observar y examinar el ambiente donde se desempeña la población en estudio. En tal sentido, Tamayo (1999) expresa: “Es aquella en el que el investigador hace uso de la observación directa sin

ocupar un determinado status o función dentro de la comunidad en la cual realiza la investigación.” (p.26).

✓ **Cuestionario**

El cuestionario, representa el medio más eficaz para perfeccionar los datos obtenidos a través de la observación directa. Por medio de él se logró definir los puntos pendientes de la investigación. El cuestionario se aplicó a doce (12) trabajadores de la empresa Majohe & Asociados, C.A. Michelena. (2000), expresa: “El cuestionario consiste en una serie de preguntas previamente ordenadas y relacionadas con los aspectos más relevantes de la investigación, ya que de no ser así, pierde el sentido de utilidad; con preguntas claras, sencillas y directas. (p.58)

1.4.5 Procesamiento de la información

El análisis se realizó tomando en cuenta, los datos derivados de las técnicas de recolección; ya que se procedió a interpretar cuidadosamente los resultados obtenidos, con el fin de determinar su significado y relacionarlo con el problema planteado, lográndose así, conocer y explicar el tema de manera clara. Se codificó y tabuló los resultados mediante el procedimiento manual, para luego ser presentados en cuadros y gráficos ilustrativos que fueron analizados cuantitativa y cualitativamente de tal modo que sintetizan los valores.

1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A través de la operacionalización de las variables se identifican los indicadores que proporcionarán respuestas en forma directa de las mismas, la medición de esto es con el objeto de ser concretas en la búsqueda de los

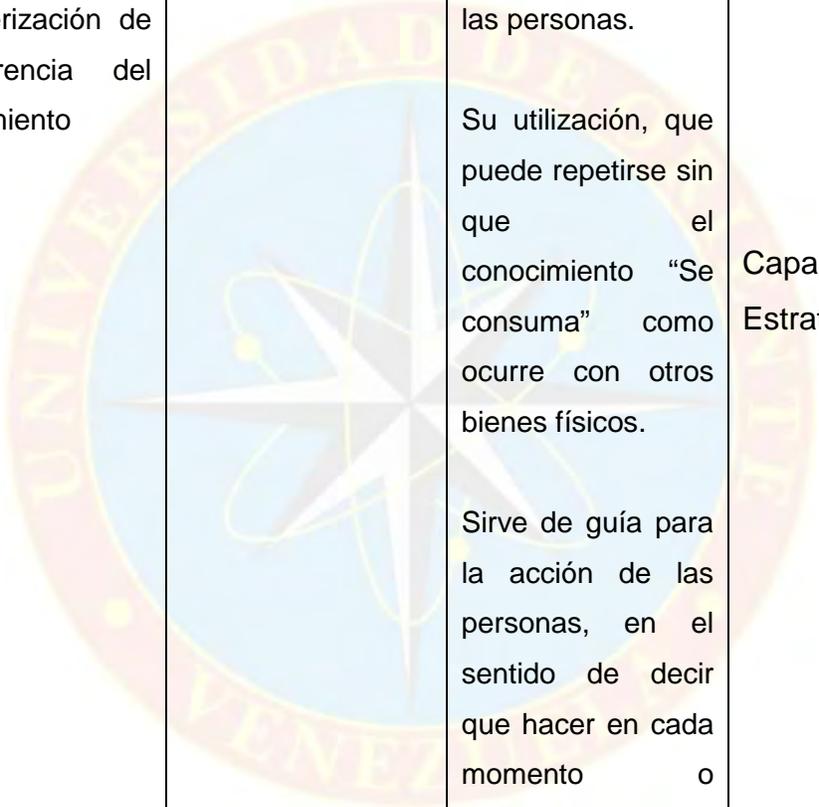
datos para el desarrollo óptimo de la investigación. En este sentido, Sabino (2002), señala que “la operacionalización de las variables consiste en hacer que los conceptos y los elementos que intervienen en el problema sean operativos y manejables” (p.117)

A continuación se plasma una descomposición de cada una de las variables en estudio a fin de garantizar un alto grado de precisión en los datos recolectados.

OPERALIZACION DE VARIABLES

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Proceso de la gerencia del conocimiento	Proceso que está determinado por etapas: Identificación, adquisición, desarrollo, uso, retención, medición.	Identificación, adquisición, desarrollo, uso, retención, medición.	Aplicación del proceso. Nivel de conocimiento. Importancia para la empresa. Información sobre la disciplina.

<p>Ventajas y Desventajas de la gerencia del conocimiento</p>	<p>Aspectos positivos y negativos de la disciplina.</p>	<p>Respuesta al mercado más rápida.</p> <p>Reducción de costos.</p> <p>Identificación de la información útil y relevante.</p> <p>Disminuye el trabajo en equipo.</p> <p>Poca adaptabilidad del personal en la empresa.</p> <p>Lograr obtener conocimiento de los clientes.</p>	<p>Gerenciar el conocimiento eficientemente.</p> <p>Actualización de conocimientos.</p> <p>Generación de costos.</p>
<p>Modelos de la gerencia del conocimiento</p>	<p>Representación simplificada de la disciplina.</p>	<p>Modelo KPMG.</p> <p>Modelo Arthur Andersen.</p> <p>Modelo KMAT.</p>	<p>Aplicado en la empresa.</p>

<p>Caracterización de la gerencia del conocimiento</p>		<p>El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas.</p> <p>Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “Se consume” como ocurre con otros bienes físicos.</p> <p>Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decir que hacer en cada momento o situación determinada.</p>	<p>Capacitación, Estrategias</p>

1.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

1.6.1 Nombre de la empresa

Majohe & Asociados, C.A

1.6.2 Reseña histórica de la empresa

Majohe & Asociados, C.A nace luego de un compromiso entre Profesionales que decidieron emprender una sociedad que englobara servicios no sólo en el área contable sino también en el área de Personal y Administrativa. A partir de allí surge la idea de prestar servicios integrales que no sólo proporcionarán asistencias de calidad sino que con miras al crecimiento, la empresa se convirtiera en una organización gestora que eficientemente llevará de la mano no sólo su propio éxito sino el de todas aquellos emprendedores que decidieran poner en nuestras manos su empresa.

El 27 de Octubre de 2008 se registra esta sociedad y comienza a funcionar en la carrera 4, antigua Cedeño local N° 201. Majohe & Asociados, C.A hoy por hoy, cuenta con: un presidente, tres gerentes (RR-HH, Administrativo y Contable) y cada uno de ellos cuenta con dos asistentes y por último un trabajador para mantenimiento y limpieza.

1.6.3 Finalidad

Majohe & Asociados, C.A, consciente de la necesidad de crear apoyo constante a las distintas personalidades jurídicas y naturales existentes en el ámbito empresarial, enfoca sus esfuerzos en mantener actualizada toda la documentación Jurídica, Contable, Administrativa, Recursos Humanos y Tributaria que hacen vida en toda empresa.

1.6.4 Misión

En Majohe & Asociados, C.A Trabajamos para llegar a ser proveedores líderes de soluciones integrales para las empresas comerciales y emprendimientos sociales y atender sus necesidades con un servicio personalizado y dinámico que brinden una excelente relación con los clientes y colaboradores.

1.6.5 Visión

Administración y Gestión Eficiente

La búsqueda constante del éxito en los negocios de nuestros clientes es una prioridad para nosotros.

Todos los profesionales de Ideas Empresarias estamos altamente comprometidos con la labor iniciada en cada uno de los casos llevados adelante.

El logro de los objetivos propuestos y la mejora continua en nuestro desempeño nos lleva continuamente hacia adelante con nuestra labor.

1.6.6 Objetivos de la empresa

Atender en forma ágil y eficiente las necesidades de su empresa.

- ✓ Adecuar los honorarios profesionales acordes con la estructura y necesidad de cada cliente.
- ✓ Proveer de herramientas teóricas útiles para el crecimiento de su negocio.
- ✓ Satisfacer al Cliente.

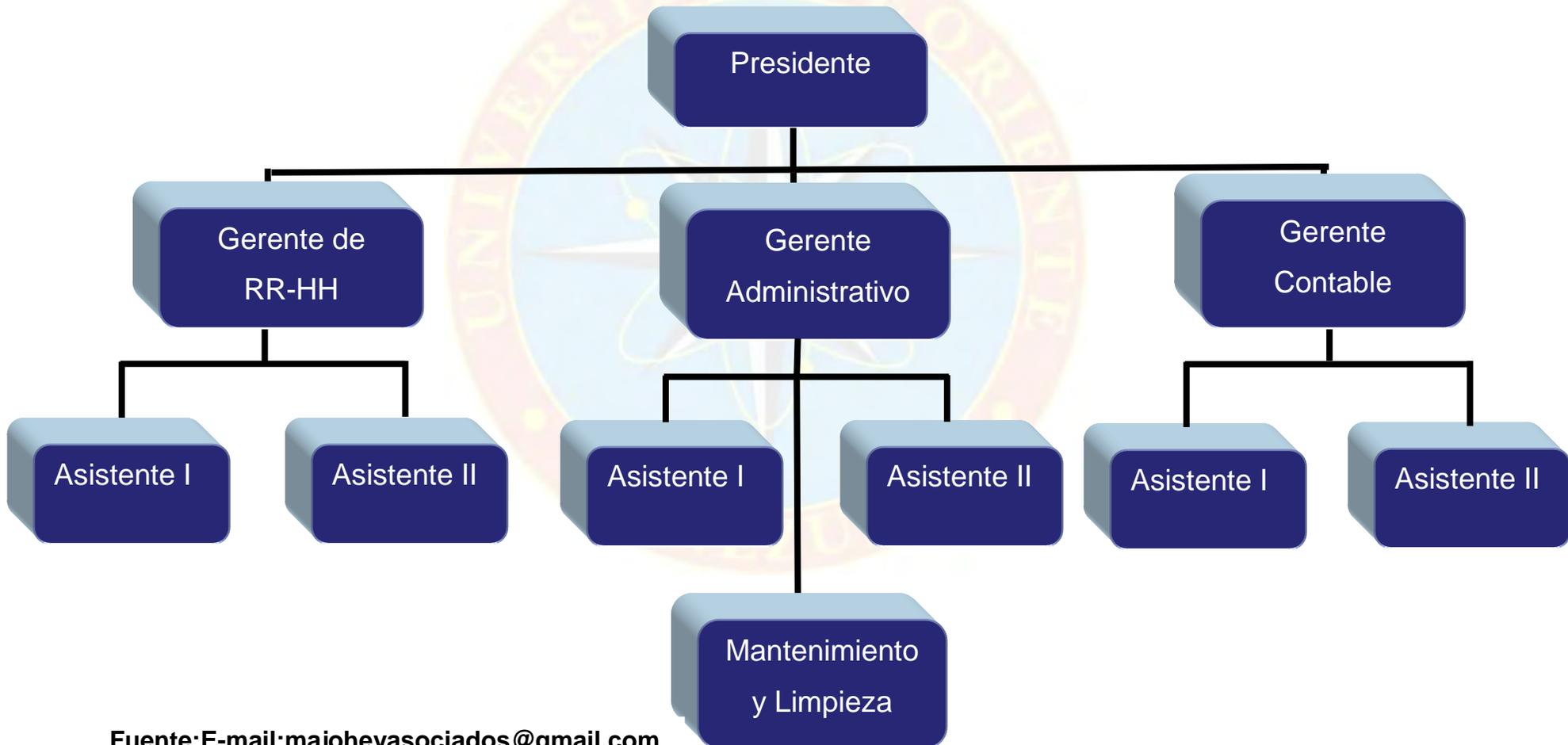
1.6.7 Ubicación

Carrera 4, Antigua Cedeño, Local N° 201. Maturín Estado Monagas.



1.6.8 Estructura organizativa

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MAJOHE & ASOCIADOS C.A



Fuente: E-mail: majoheyasociados@gmail.com

1.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Aprendizaje: cualquier cambio relativamente permanente que se presenta en la conducta y que es fruto de la experiencia. (Martínez, 1992, p.245)

Conocimiento: Es una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. (<http://www.daedalus.es/inteligencia-de-negocio/gestión-del-conocimiento/que-es-el-conocimiento>, consultado: 10/01/13, hora: 11:15 a.m.).

Conocimiento Explícito: se entiende aquel que las personas crean y transmiten mediante un lenguaje formal y sistemático. (Davenport, 2000, p.175)

Conocimiento Tácito: abarca lo que las personas saben pero no son capaces de expresar fácilmente. (Ob. Cit.p.175)

Desempeño: manera como se ejecuta determinada actividad. (Chiavenato, 2002, p.675)

Experiencia: son las contribuciones al desarrollo efecto de la estimulación proveniente de fuentes tanto internas como externas. (Shneirla, 2005, [On line])

Efectividad: es aprovechar al máximo los recursos y así lograr los objetivos o metas propuestas alcanzando la productividad esperada. (Robbins, 1996, p.26)

Estrategia: Consiste en coordinar las acciones y la manera de realizarlas para alcanzar un objetivo, inciden directamente en la toma de decisiones para la eficacia a largo plazo de una organización (Chiavenato, I. 2000, p.123).

Gerencia: Proceso de planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar acciones destinadas al logro de objetivos específicos. (Chiavenato, 2000, p. 5)

Gerencia del Conocimiento: Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor (Salazar, 2000).

Gestión del Conocimiento: El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objeto final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Zorrilla, 2001, s/p.).

Globalización: fenómeno de internalización del sistema productivo, del capital y de las inversiones. (Chiavenato, 2002, p.136)

Habilidad: la capacidad de un individuo para desempeñar varias tareas en su puesto. (Robbins, 1996, p.86)

Innovación: tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, que permitan a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas

situaciones y exigencias del mercado en que compitan.(Roberts,2005,[Online])

Información: conjunto de datos cuyos significados reduce la incertidumbre de algo. (Ob. Cet, p.318)

Know – how: diferentes capacidades y conocimientos formales e informales que se utilizan en una empresa para realizar un producto. (Def. Op)

Medición: actividades de la gerencia del conocimiento que miden, organizan y cuantifican el conocimiento y el desempeño de las soluciones de la gerencia del conocimiento (Koulopoulos, 2000, p.47)

Modelo: abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. (Robbins, 1996, p.25)

Objetivos: Metas y fases que tiene una organización tanto a corto como a largo plazo. Guía que indica que hacer a lo largo del tiempo para lograr lo que se quiere. (Robbins, 2000, p.4).

Organigrama: son herramientas útiles para organizar y ayudar a visualizar la organización formal. (Terry, 1987, p.326)

Organización: unidad o entidad social en que las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. (Chiavenato, 2002, p.394)

Proceso: transformación de un conjunto de entradas en salidas, que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente. (Chiavenato, 2002, p.436)

Productividad: es una relación mensurable entre el producto obtenido del resultado o salida de los recursos empleados en la producción. (Chiavenato, 2002, p.300)

Programa: Son aquellos objetivos de cambio que se destinan a alterar la estructura o los aspectos de los planes de implementación técnica en la producción, en el mercado, en la investigación y desarrollo y en otras áreas, tales como cambio en los canales de distribución, requisitos y procedimientos del control de calidad y territorios de venta.(Chiavenato,2002,p.515)

Políticas: Guías para orientar la acción, criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización (Chiavenato, I. 2000, p. 164).

Procedimientos: Es una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse (Chiavenato, I. 2000, p. 100)

Paradigma: en un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular (Bick Julie, 2001.p.39)

Tecnología: constituye la combinación de conocimientos (Know – how) equipos (hardware) y métodos de trabajo (software), utilizados para transformar insumos en resultados organizacionales. (Chiavenato, 2002, p.478)

ETAPA II

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación se debe revisar trabajos previos para determinar el estado actual del tema en estudio, por lo que es importante señalar las siguientes referencias:

Mata y Sánchez (2004) U.D.O, en su investigación que lleva por nombre **“Gerencia del Conocimiento como Herramienta para el desarrollo del Recurso Humano”** Llegaron a la conclusión que el uso de la gerencia del conocimiento es aplicable en el desarrollo del recurso humano de las organizaciones, teniendo como eje fundamental la distribución de información para enriquecer los conocimientos de los individuos que componen la empresa a fin de que puedan agregar un valor extra a los procesos realizados a la organización. En definitiva el diferencial entre una organización y otra es el recurso humano y los conocimientos que éste posea. Esta es la nueva premisa, para lograr la entrega de todo el potencial del personal ha de alinear en un mismo camino las esperanzas de cada uno y las metas que pretende cumplir la organización según sea el caso.

El reto que se le plantea a la gerencia de recursos humanos debe ser asumido de una forma dinámica y sistemática que garantice el éxito de los objetivos organizacionales teniendo en cuenta que esto es posible gracias a los logros alcanzados por los empleados, sus conocimientos y a su capacidad para generar valor agregado, cristalizando así una ventaja competitiva para la organización. La administración de conocimiento se

presenta como una estrategia fundamental para el desarrollo de la Gerencia de Recursos Humanos. Dado que a través de una gerencia del conocimiento se pueden dar respuesta a los desafíos planteados.

Ynciarte, Laura, (2005) U.D.O. En su trabajo de investigación titulado **“La Gerencia del Conocimiento como una estrategia para el crecimiento personal”**, Esta llegó a la conclusión de que las organizaciones deben estar en capacidad de incorporarse a las transformaciones violentas e imprevistas del entorno, mediante la incorporación de un modelo de Gerencia de Conocimiento que les permita ser un ente emisor, receptor y productor de las necesidades que presentan las organizaciones para enfrentar la competencia. De la misma manera se recomienda incorporar, a sus actividades, el uso de este enfoque si desean sobrevivir en este mundo de la globalización y la información.

Flores, M. (2006). **“Gerencia del Conocimiento: Su relación con la Generación de Capacidades Innovativas”**. Universidad del Zulia, Maracaibo estado Zulia. En el presente estudio se destacan los diferentes enfoques teóricos sobre la gerencia del conocimiento en términos de su relación con la generación de capacidades innovativas y el aprendizaje organizacional. Uno de los procesos que ha favorecido el auge de la gerencia del conocimiento es la globalización. Se intenta con el contenido de este artículo comprender, en primer lugar los principios más esenciales de cada uno de los referentes teóricos analizados y en segundo lugar, la relación entre ellos. Se concluye que las empresas inmersas en un entorno cambiante, característico del mundo globalizado, así como los cambios motivados por la misma empresa, han acelerado en ellas la generación y adquisición de nuevos conocimientos y capacidades innovativas para alcanzar posiciones competitivas.

Betancourt, B. (2004). **“Análisis del Modelo de la Gerencia del Conocimiento en el Departamento Socio-Humanístico de la unidad de Estudios Básicos del Núcleo Monagas de la Universidad de Oriente”** Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. La investigación consiste en un diagnóstico descriptivo de la realidad, al contrastar el Modelo de Gerencia del Conocimiento en el Departamento Socio-Humanístico, dependencia de la Unidad de Estudios Básicos, con el fin de obtener información referente a aspectos característicos de la aplicación del enfoque.

La población está conformada por un Jefe de Departamento y 23 profesores ordinarios adscritos a las secciones de Inglés, Ciencias Sociales y Castellano, por lo reducido de la población no se requiere de la aplicación de técnicas de muestreo, al Jefe de Departamento le aplicó una entrevista no estructurada y a los docentes un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que permitió recabar la información, la cual se procesó y se elaboró gráficos para su interpretación y análisis. Se verificó que los recursos de conocimientos que tienen los docentes no representan una estrategia de alcance de desarrollo organizacional. De allí, ésta investigación sirve como referencia de manera que la Gerencia del Conocimiento pueda asumirse para optimizar los recursos de conocimientos que poseen los docentes.

González N. (2006). **“Estudio del proceso de selección de personal bajo la concepción de la gerencia del conocimiento en la Vicepresidencia de Recursos Humanos. En Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A. del Estado Monagas”**, Universidad de Oriente-Núcleo Monagas. La selección de personal es un importante proceso realizado en toda empresa, el cual implica contar con conocimientos del que disponen las personas para que cumplan mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo de la organización.

Es por ello, que la presente investigación tiene como tema central Estudio del Proceso de Selección de Personal bajo la concepción de la gerencia del conocimiento en la Vicepresidencia de Recursos Humanos en la empresa “MI CASA” Entidad de Ahorro y Préstamo C.A. Estado Monagas, con el objetivo de diferenciar y valorar el proceso de selección de personal, bajo las técnicas aplicadas y la influencia que tiene el conocimiento, lo cual es determinante para escoger el personal de acuerdo al perfil de competencias.

La metodología aplicada fue de campo y documental con un nivel descriptivo. La población estuvo constituida por (07) trabajadores de la Entidad Bancaria. El análisis de los datos recabados con los instrumentos de recolección: cuestionario y entrevista aplicados, permitieron obtener las siguientes conclusiones: En el desarrollo del proceso de selección de personal se pudo constatar que las técnicas implicadas en el mismo están acorde en su mayoría a cada una de las fases. Dentro de esta perspectiva su personal está conformado en su mayoría a cada una de la fases. Dentro de ésta perspectiva su personal está conformado en su totalidad por profesionales que tienen poco tiempo laborando los cuales conocen con claridad los objetivos de la empresa.

En lo referente a la disponibilidad de compartir los conocimientos entre sus miembros, consideran el modelo de una organización que aprende buscando reformar las maneras como las personas piensan y aprenden destrezas al contar con programas que dispone la entidad, resguardados por una tecnología en vanguardia y la oportunidad que ofrece la escuela Corporativa de Oriente al capacitar al personal para mejorar los niveles de innovación organizacional. Posteriormente, faculta el incentivo como agente motivador que otorga la gratificación de conceder reconocimientos públicos a

los empleados con mejor desempeño laboral, estos a su vez son entregados en forma individual y dentro de las recomendaciones están: optimizar el proceso de selección, revisar la estructura organizativa, resaltar la efectividad de las técnicas de selección, implementar comunidades de practica mediante conocimiento de equipos, entre otras.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Antecedentes históricos del conocimiento

El conocimiento es algo propio de la persona humana y crece según la experiencia y el aprendizaje que sta tenga. Conocer no es “saber la verdad”, sino tener una justificación racional para lo que se tiene como cierto. El conocer no representa un estado estático de las cosas, sino más bien es un proceso continuo. Autores como Nonaka y Takeuchi (1994) consideran el conocimiento como la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas, partiendo de la creencia de que la organización procesa y crea conocimiento, tanto tácito como explícito, propiciando la interacción entre ellos.

Estamos en la era del conocimiento, como alguna vez estuvimos en la industrial; mientras hace un siglo lo más importante era la mano de obra, en ésta nueva centuria el saber de las personas y de las organizaciones para producir valor se considera vital. Según estadísticas que se manejan en el ámbito mundial, aunque actualmente el conocimiento en existencia se duplicara cada dos años, se estima que en cinco años este se duplicará cada setenta y dos horas.

Es importante resaltar que en las empresas de hoy en día existe poco conocimiento organizacional (sólo unas pocas personas tienen “el saber”, o

se ha creado conocimiento que no ha beneficiado a la totalidad de la organización), las ideas con impacto no se aprovechan al máximo, la información disponible no se usa de manera inteligente y por lo tanto el desarrollo de habilidades se estanca.

Actualmente las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de saber que es lo que saben y de hacer el mejor uso de este conocimiento. La mayoría de las organizaciones consideran el conocimiento como uno de sus activos más valiosos. Es interesante el hecho de que aunque en el transcurso de la historia el conocimiento ha estado presente y se ha administrado, sólo hasta ahora se está reconociendo como algo ventajoso y se están invirtiendo enormes cantidades de dinero en su captura, almacenamiento, distribución y administración.

Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com/antecedentes-historicos>
(Consulta Febrero 6/2013)

2.2.2 Teóricos y sus teorías

Estas teorías convergen en algún punto. El momento en que la empresa o institución quiera implementar **Gerencia del Conocimiento** primeramente tiene que aclimatar las siguientes teorías a sus necesidades.

✓ Michael Polanyi (1891-1976)

El primero en plantear lo que actualmente entendemos como conocimiento tácito fue **Michael Polanyi**. Ese concepto de conocimiento está basado en tres tesis claves:

1. Descubrimiento auténtico no es explicable por un conjunto de reglas articuladas o de algorismos.
2. El conocimiento es público, pero también en gran medida es personal, eso significa que el conocimiento al ser construido por seres humanos tiene un aspecto emocional.
3. En el conocimiento explícito se encuentra el más fundamental, el tácito. Todo conocimiento es tácito o está enraizado en el tácito.

Él planteó que en cada actividad hay dos dimensiones del conocimiento:

1. Conocimiento sobre el objeto o fenómeno que observamos – conocimiento focal.
2. Conocimiento utilizado como instrumento o herramienta para manejar o mejorar la interpretación de lo observado-conocimiento tácito.

Estas dimensiones focales y tácitas se complementan. El conocimiento tácito, que varía según la situación, funciona como marco o trasfondo que permite efectuar las operaciones de observación de lo que está en el foco de atención. Por ejemplo, al leer un texto, las palabras y reglas gramaticales funcionan como trasfondo tácito; mientras que el foco de atención recae sobre el sentido del texto.

Polanyi expresa que el lenguaje por sí sólo no basta para expresar el conocimiento. Él tiene una frase célebre que indica eso: “Sabemos más de lo que somos capaces de expresar”. La teoría que plantea es la forma en que el ser humano adquiere y usa el conocimiento. Para él, el conocimiento es

diferente a conocer. Él prefería hablar de adquisición del conocimiento más que de tener conocimientos.

El identificaba tres elementos sociales tácitos para la transferencia del proceso de conocer por la práctica:

1. La imitación
2. La identificación
3. El aprendizaje

Estos son mecanismos de transferencia directa del conocimiento, ya que se transfieren hechos, reglas y datos sin un previo almacenamiento en un medio. El receptor reconstruye su versión directamente del conocimiento del emisor. Uno de los conceptos centrales es la tradición, constituye un sistema de valores fuera del individuo, describe cómo se transfiere el conocimiento en un contexto social. Lenguaje y tradición son sistemas sociales que almacenan y transmiten el conocimiento de la sociedad.

Él expresó que el conocimiento personal no es igual que las opiniones subjetivas. Da un ejempló, y dice, dos jueces deberían llegar a una misma conclusión en un caso, cuando a mí entender eso no es así, sino véase las opiniones divididas en una decisión judicial, y en las apelaciones. Una tradición transfiere sus modelos de acción, reglas, valores y normas. Esto crea un orden social porque las personas pueden prever las acciones de otros y sus expectativas implícitas.

Así, el conocimiento se transmite localmente mediante la relación maestro/aprendiz y en un contexto más grande a través de los cuerpos profesionales. Con el paso del tiempo, algunos de los valores se valida y

transforman cognoscitivamente en las ideas de cómo son las cosas. Ya no hay necesidad de probarlos y se convierten en conocimiento tácito compartido por los miembros del grupo.

Muchos autores posteriores han usado su concepto de tradición asimilándolo a la cultura de una organización y explicando así la transmisión del conocimiento dentro de la misma, basándose en relaciones jerárquicas entre individuos. Valhondo, (2003).

✓ **Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi**

Sus escritos más conocidos y citados son el artículo de 1991 en la Harvard Business Review titulada “The Knowledge Creating Company” y su libro The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (1995). En estos dos escritos los conocimientos tácito y explícito y el proceso creador del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento.

El conocimiento tácito, expuesto por Polanyi, suele asociarse a la experiencia y es difícil de medir y explicar. El conocimiento explícito es definido como “formal y sistemático”, y como ejemplos del mismo citan: especificaciones de productos, fórmulas científicas y programas de ordenador.

El proceso de creación de conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. Nonaka y Takeuchi, como conocedores de la cultura occidental hacen una distinción entre Occidente y Japón.

En Occidente la creación de conocimiento es una actividad normalmente orientada hacia objetivos, analizando conjuntos de datos más o menos estáticos y realizándose en un entorno de trabajo que tiende a ser estoico: el proyecto.

Por el contrario, su visión y propuesta de creación de conocimiento en Japón, se configura en torno a técnicas dinámicas. Estas técnicas fomentan la evolución de lo que tiene sentido en el conocimiento, operando simultáneamente sobre tres dimensiones: la epistemológica (orientada al conocimiento), la ontológica (como una extensión de la organización) y el tiempo.

Todo lo que tiene sentido incrementa lo que los autores llaman metafóricamente la espiral del conocimiento, mediante cuatro procesos en los que las ideas son compartidas, articuladas, reconfiguradas y comprendidas. Una dinámica equilibrada de operaciones cíclicas alrededor de la espiral del conocimiento provoca que las cosas que tienen sentido evolucionen, se expandan, ganen en complejidad y riqueza de contexto para, finalmente, dar lugar a una fuente fiable de nuevo conocimiento para la empresa. Valhondo, (2003).

La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas, sin usar el lenguaje. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y práctica. Los autores citan la experiencia como un secreto para la adquisición de conocimiento tácito. La experiencia compartida así como los entrenamientos prácticos contribuyen al entendimiento del raciocinio de otro

individuo. El contenido generado por este modo es el conocimiento compartido.

La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas (conceptos, hipótesis, analogías o modelos) conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La Combinación, es el proceso de crear conocimiento tácito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Fuente: <http://www.proyectogc.tripod.com.htm> (Consulta Febrero 10/2013)

2.2.3 Antecedentes históricos de la gerencia del conocimiento

La gerencia del conocimiento no es nada nuevo, algunos ejemplos de estas prácticas en épocas antiguas son los sofisticados ritos triviales para transferir el conocimiento ancestral de una generación a otra, los largos períodos de construcción de obras como las pirámides de Egipto que dio

suficiente tiempo para que varias generaciones de ingenieros y arquitectos aprendieran unos de otros.

En la Edad media los aprendices de una profesión u oficio pasaban años cerca de su maestro captando de él su experiencia. Más recientemente, en las organizaciones industriales se utilizaban con gran éxito los programas de mentoría, programas de inducción para nuevos empleados, planes de renovación generacional, rotación de puestos de trabajo, reuniones de grupos de usuarios, entre otros.

Todas estas técnicas de gerencia del conocimiento tenían como supuesto, la relativa estabilidad de las personas en una organización.

Además, la práctica general era tener un sistema muy formal de archivos de documentos, personas responsables por su operación y procedimientos corporativos para manejar la correspondencia, las comunicaciones y los reportes o informes internos que contenían estudios propios de la naturaleza del negocio. Existía todo un protocolo para generar la correspondencia interna con copias de diferentes colores que iban dirigidos a diferentes archivos.

Las cosas no sucedían muy rápidamente y por lo tanto había tiempo para enseñar y aprender. En resumen, el conocimiento explícito se manejaba plasmado en documentos minuciosamente archivados y conservados, mientras que el conocimiento tácito se transfería cuidadosamente mediante técnicas de interacción personal.

El conocimiento consiste en verdades, creencias, perspectivas, conceptos, juicios, expectativas y metodologías. Así como también podría definirse como una combinación de información, contexto y experiencia.

A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la gerencia del conocimiento, como una disciplina formal y sistemática.

Actualmente, se habla de gerencia del conocimiento y se puede decir que es un tema relativamente importante para la sociedad humana debido a que está relacionado con el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo, permitiendo así satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explorar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y desarrollar así nuevas oportunidades.

Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com/htm> (consulta Enero 10/2013)

2.2.4 La gerencia del conocimiento

Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor (Salazar, 2000).

Así mismo Guédez (2003) señala que la gerencia del conocimiento se refiere a asumir el conocimiento como insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial, persigue la consolidación de las personas más que de las redes tecnológicas, revela el interés por hacer que el conocimiento sirva para que los usuarios se hagan mejores a partir del ejercicio de generar,

compartir, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento. Por último, señala que la gerencia del conocimiento se ocupa más de la innovación que surge de la aplicación del conocimiento que del conocimiento propiamente dicho.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>
(Consulta Enero10/2013)

2.2.5 Importancia de la gerencia del conocimiento

Según Macintosh, el ambiente competitivo que se vive en la década de los '90 ha hecho crítica la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos claves de negocio. En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre las materias primas, planeación, manufactura, distribución, etc. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, mercadeo, etc.

El reto de aplicar el conocimiento en una empresa para crear ventajas competitivas se hace aun más desafiante debido a:

- ✓ El mercado es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.
- ✓ Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos con mayor valor para sus clientes. Las funciones del personal de administración se han ido reduciendo, así como los mismos niveles administrativos. La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de trabajadores que poseen el conocimiento de la empresa.

- ✓ Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los trabajadores cada vez tienen menos tiempo para hacer esto.
- ✓ Está creciendo la tendencia dentro de los trabajadores a retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.
- ✓ Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales. (Macintosh, Ann Marzo, 1997).

Las organizaciones deben tomar conciencia de que la gerencia del conocimiento es importante porque de ella depende también la productividad pues muchas veces, la capacitación no llega a tiempo y se debe hacer uso del conocimiento acumulado. También hay que gerenciar, identificar y asignar roles y responsabilidades, designar a personas que recolecten información y la distribuyan y formar trabajadores que creen el conocimiento.

El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener, para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas necesitan:

- ✓ Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.
- ✓ Ser capaz de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.
- ✓ Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro

Las técnicas que existen actualmente para modelar el conocimiento y dar apoyo a su uso, junto con las técnicas tradicionales de gerencia, proporcionan un punto de partida para llevar a cabo la gerencia del conocimiento en una empresa.

Con el surgimiento de este factor productivo (el conocimiento), el cual en poco tiempo ha de convertirse en clave fundamental para el éxito de las organizaciones. Entonces cobra mucha importancia las técnicas a aplicar para el manejo adecuado del conocimiento en las empresas.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>

(Consulta Enero10/2013)

2.2.6 Objetivos de la gerencia del conocimiento

Según Salazar (2000), los objetivos de la gerencia del conocimiento son los siguientes:

- ❖ Formular una estrategia de alcance organizacional, para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ❖ Formular e implantar estrategias relacionadas con el conocimiento.
- ❖ Promover la mejora continua de los procesos de negociación, haciendo énfasis en la generación y empleo del conocimiento.
- ❖ Monitorear y evaluar los logros obtenidos como consecuencia de la aplicación del conocimiento.
- ❖ Reducir los tiempos necesarios para el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y del tiempo necesario para la solución de problemas.

- ❖ Reducir los costos relacionados con la repetición de errores.

Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com/htm> (consulta Enero 10/2013)

2.2.7 Principios de la gerencia del conocimiento

En la opinión de Davenport (1999), los principios de la gerencia del conocimiento son los siguientes:

- ✓ **La gerencia del conocimiento es costosa**

La implantación de un proyecto de gerencia del conocimiento es costosa pero se considera que el no adoptar esta medida es aún más costoso. Esto significa que si la organización no aprende de sus errores, los continuará cometiendo aumentando así su costo con el transcurrir del tiempo. No hay que olvidar que uno de los objetivos de la gerencia del conocimiento es aprender de los errores cometidos en el trabajo diario y cómo estos problemas son resueltos. La implantación de un proyecto para gestionar el conocimiento es costosa al principio pero con el pasar del tiempo se aminoran sus costos.

- ✓ **La efectiva gerencia del conocimiento requiere un híbrido entre la participación de la gente y de la tecnología**

Con los avances que han tenido las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a menudo se tiende a pensar que la puesta en marcha de estas es suficiente para llevar a cabo un proyecto de gerencia del conocimiento pero no se puede ignorar el hecho de que las TIC tienen un límite y que es necesario la participación del ser humano con sus habilidades

de pensamiento. Las tecnologías de la información y la comunicación y el ser humano deben ir unidos para lograr una buena gestión del conocimiento.

✓ **La gerencia del conocimiento es política**

Debido a que el conocimiento actualmente se relaciona con el poder, también se relaciona con la política. En este sentido se considera que para que haya una correcta gerencia del conocimiento se deben hacer negociaciones entre las personas que tienen conocimiento y las que lo necesitan. Se considera que esta es una de las condiciones necesarias para que el conocimiento sea compartido.

✓ **La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento**

Es necesario que los gerentes de las empresas que tienen la iniciativa de comenzar un proyecto de gerencia del conocimiento tengan claro el rol que cumple el factor conocimiento dentro de la empresa y sepan transmitir la misma conciencia a cada uno de los empleados de la organización. Deben tener estrategias claras sobre cómo incrementarlo y compartirlo. Se considera que este punto es de gran importancia.

✓ **La gerencia del conocimiento se beneficia más de los mapas que de los modelos, más de los mercados que de las normas**

Se pensaría que la gerencia del conocimiento beneficia por medio de sistemas de personas ordenados de acuerdo a su conocimiento pero en realidad es mucho mejor el tener mapas del conocimiento que consiste en un esquema donde se localiza cuál es el conocimiento que el usuario requiere y quién lo tiene.

✓ **El compartir y utilizar el conocimiento son a menudo actos no naturales**

Uno de los problemas principales que afrontan los encargados de implantar las técnicas de gerencia del conocimiento en las organizaciones es el del hecho de que los empleados se resisten a compartir su conocimiento porque piensan que eso es lo que los hace valiosos dentro de la empresa, sin embargo bajo el nuevo enfoque de empresa en la sociedad del conocimiento, el mismo el conocimiento tiene poder en la medida en que es compartido, de lo contrario no tiene mucha utilidad.

✓ **La gerencia del conocimiento implica implantar modelos de trabajo de conocimiento**

Se considera importante el direccional la producción de conocimiento en un ámbito general pero el conocimiento se debe generar, usar y ser compartido en los procesos de conocimiento propios de la organización en particular. No todas las empresas tienen la misma dedicación a ciertas áreas del conocimiento, por el contrario cada tipo de organización se dedica a una o pocas áreas del conocimiento que son las que deben ser objeto de investigación y desarrollo para obtener ventajas competitivas.

✓ **El acceso al conocimiento es sólo el principio**

Existe cierta tendencia a pensar que los problemas de la gerencia del conocimiento están resueltos sólo con lograr el acceso al conocimiento pero en realidad eso no lo es todo, es necesario hacer un buen manejo de las técnicas utilizadas para incrementar y compartir el conocimiento.

✓ **La gerencia del conocimiento nunca termina**

Muchas organizaciones pensarían que con sólo lograr tener bajo control el conocimiento con el cual se trabaja en dichas organizaciones, todo el trabajo estaría hecho, sin embargo esto no es así. El conocimiento es activo, lo que significa que siempre se está renovando y por lo tanto es necesario mantener un control constante del mismo.

✓ **La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento**

Hasta el momento el contrato de trabajo consistía en un compromiso donde el empleado daba su trabajo a cambio de la seguridad que le brindaba la empresa. Actualmente es necesario que la empresa establezca un nuevo contrato donde el empleado ponga a la disposición de ésta, sus conocimientos.

Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com/htm> (consulta Enero 10/2013)

2.2.8 Proceso de la gerencia del conocimiento:

El proceso de la gerencia del conocimiento está determinado por las etapas que a continuación se describen:

Detección: En esta etapa se localizan modelos cognitivos y activos de valor para la organización, el cual radica en las personas. Es el recurso humano de la organización quien determina las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas

tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimiento) como externas (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación)

Selección: En esta etapa se evalúa y selecciona el modelo entorno a un criterio de interés. Dichos criterios pueden estar basados en otros criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales deberán estar divididos, a su vez, en tres grupos: Interés, Práctica y Acción.

Organización: Esta etapa consiste en el almacenamiento de forma estructurada de la representación explícita del modelo, y se divide a su vez en las siguientes subetapas:

- ✓ **Generación:** Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
- ✓ **Codificación:** Consiste en la representación del conocimiento de tal forma que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de un lenguaje de representación que se adapte de una forma adecuada a los requerimientos de la organización. Es conveniente destacar en este punto que la representación de codificación pueden diferir de la representación de almacenamiento ya que tienen objetivos diferentes: el primero va dirigido a las personas mientras que el segundo va dirigido a las máquinas.
- ✓ **Transferencia:** Consiste en establecer la forma de almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo, por ejemplo la Internet o la Intranet, considerando además, los criterios de seguridad y acceso. Adicionalmente se debe considerar las barreras temporales, de distancia y las de carácter social.

- ✓ **Filtración:** El objetivo de esta etapa es disminuir el ruido en las consultas en los motores de búsquedas mediante el empleo de estructuras de acceso simple y complejo tales como mapas de conocimiento, portales de conocimiento o agentes inteligentes.
- ✓ **Presentación:** La presentación de los resultados obtenidos de la etapa de filtración estará dirigida a personas o máquinas. En el caso de que la presentación esté dirigida a las personas, las interfaces deberán estar concebidas para abarcar el amplio rango de comprensión humana y en el caso de que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deberán cumplir todas las condiciones pertinentes.
- ✓ **Uso:** Esta etapa consiste en la aplicación del conocimiento obtenido en los problemas que se propongan resolver los usuarios del sistema.

Es importante señalar que este proceso está centrado en la generación de valor por lo que su centro de dirección es la negociación.

Fuente: <http://www.slideshare.net/gestion-del-conocimiento> (Consulta Enero 28/2013)

2.2.9 Ventajas y desventajas de la gerencia del conocimiento

Ventajas de la gerencia 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.
- ✓ 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. 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, ya 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.

Desventajas de la gerencia del conocimiento

- ✓ El primer obstáculo que se encuentra, es el compromiso de los empleados, que son los poseedores del factor de producción de conocimiento, y deben estar dispuestos y aprender a compartirlo. Esto se logrará, sólo si la organización posee una cultura orientada hacia esta práctica, políticas que la apoyen, y un fuerte compromiso hacia sus empleados.
- ✓ Los cambios culturales son muy difíciles y llevan mucho tiempo. Para que la gestión del conocimiento prospere, se debe desarrollar en una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo, y el compartir el conocimiento, apoyado por políticas tendientes a atraer, retener y recompensar a los talentos.
- ✓ Impulsar a la gente a que busque los mejores métodos. La Organización deberá mantenerse permanentemente alerta, para motivar a la gente en este sentido.

- ✓ Medir los resultados. La creación de indicadores que puedan ser utilizados antes y después de la implementación de esta herramienta, para demostrar fehacientemente su valor a la empresa, no suele ser tarea fácil.
- ✓ Lograr que la gente comparta el conocimiento. Partiendo de que el conocimiento está en la mente de la gente, y sólo va a transmitir aquello que desee, por lo cual, será tarea del área de recursos humanos, encontrar la forma de motivar a la gente para que esté dispuesta a compartir aquellos conocimientos útiles para la organización.
- ✓ Saber que capturar. No toda la información que circula dentro de la organización es valiosa, por lo cual se deberá encontrar a la gente apropiada para que maneje el proceso de implementación y administración de la gestión del conocimiento, gente con la habilidad y capacidad para poder seleccionar sólo aquello relevante, y aprovechar así el conocimiento para obtener una ventaja competitiva, y lograr una eficiente administración del conocimiento acumulado.
- ✓ Facilitar el acceso al conocimiento. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones existen redes de informática que permiten el acceso al conocimiento. Pero además, la organización deberá conceder el tiempo y espacio necesarios para que sus empleados puedan actualizar sus conocimientos.
- ✓ Lograr que el conocimiento sea utilizable. Obtener conocimiento de los clientes. Si bien esto puede realizarse a través de encuestas, los clientes no siempre están dispuestos a revelar su información.

Fuente:<http://www.slideshare.net/vmsamaniego/ventajas-sobre-gestion-del-conocimiento> (Consulta Enero 28/2013)

2.2.10 Modelos de la gerencia del conocimiento

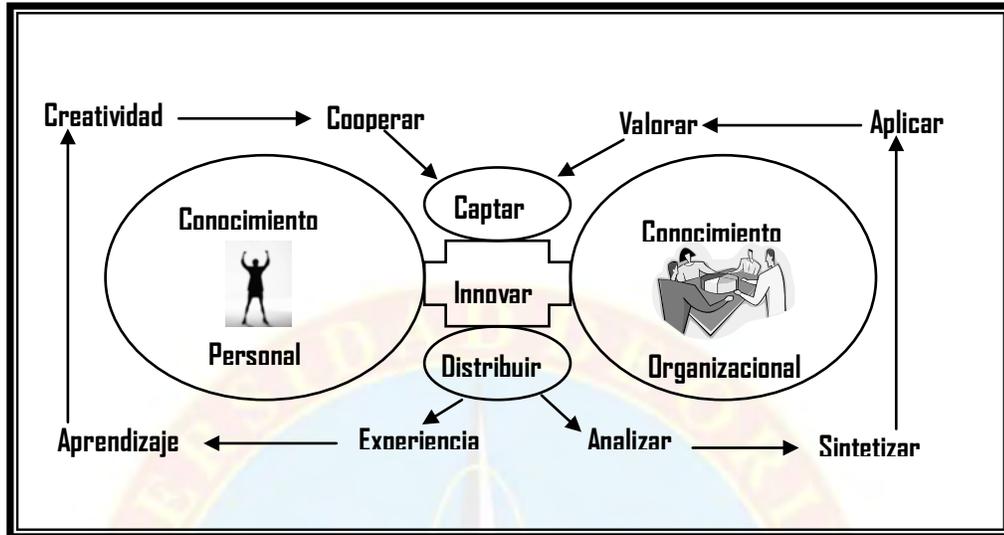
Algunos investigadores han creado modelos donde pretenden explicar cómo debe aplicarse la gerencia del conocimiento en las organizaciones, centrándose en aligerar el flujo de información necesaria en la organización. A continuación se mencionan los más importantes:

❖ Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

¿Qué hay de nuevo en este modelo?

Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.



Modelo de Gerencia del Conocimiento de Arthur Andersen

Fuente: http://www.albertolacalle.com/contenidos_datos.htm

(Consulta Enero 10/2013)

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para este propósito:

1. Redes compartidas (Sharing Networks)

- ✓ Acceso de personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria (existen más de 80 comunidades de prácticas).
- ✓ Ambiente de aprendizaje compartido

Virtuales: on line, bases de discusiones, etc.

Reales: Workshops, proyectos, etc.

2. Conocimiento “empaquetado”

La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene:

- Global best practices.
- Metodologías y herramientas.
- Biblioteca de propuestas, informes, etc.

Este modelo plantea una manera de acelerar el flujo de información en la empresa. Es fundamental la integración de dos sistemas para lograr el propósito de dar información a los integrantes de la empresa, y que estos lo transformen en conocimiento de valor para la organización. Dichos sistemas son:

- 1- **Las redes compartidas (Sharing Networks)**. Donde acceden las personas con propósitos comunes para intercambiar información, la forma más común son los foros virtuales. Esto permite la creación de ambientes de aprendizajes conjuntos, propicios para el análisis y síntesis de información con el objeto de obtener conocimientos aplicables y generar valor extra a la organización.
- 2- **Los empaques de conocimiento**. Se aprecia aquí la concepción personal del conocimiento y aprovecha la experiencia, la capacidad de aprendizaje, la creatividad y la disponibilidad de trabajar en equipo de cada persona para crear nuevos conocimientos y debe facilitárseles a

los trabajadores cosas como: métodos y herramientas, bibliotecas de propuestas, informes, entre otros.

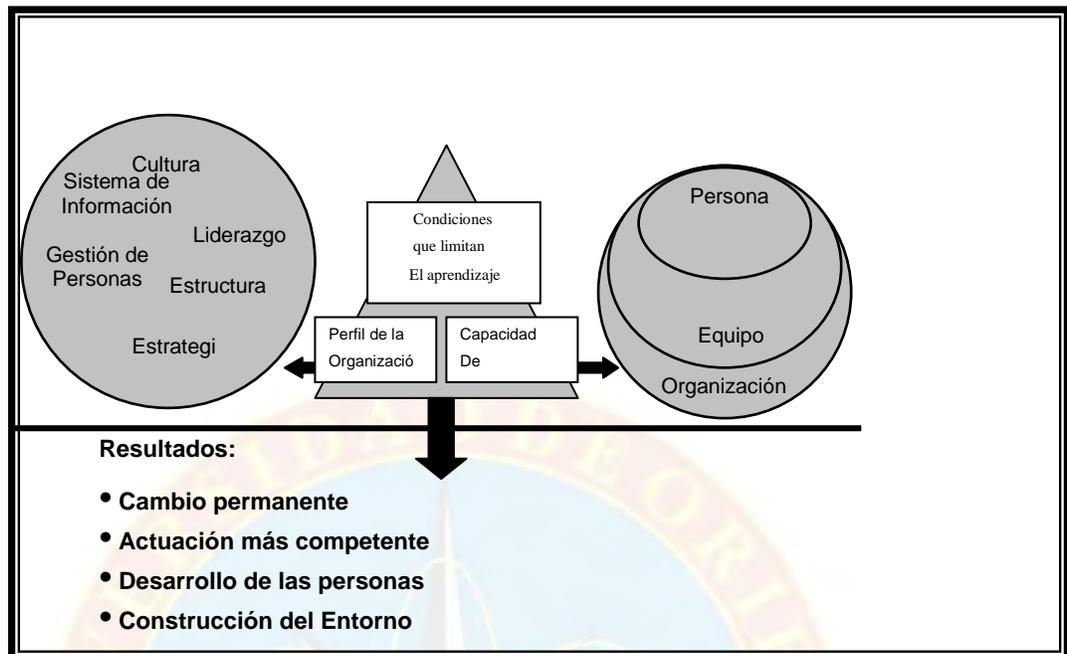
❖ **Modelo de Gestión Del Conocimiento de Kpmg Consulting:**

El modelo parte de la pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?

Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del mismo.

Una de las características esenciales de este modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo, en el cual las influencias se producen en todos los sentidos.

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



Modelo de Gerencia del Conocimiento de KPMG

Fuente: http://www.albertolacalle.com/contenidos_datos.htm

(Consulta Enero 10/2013)

Los factores condicionantes del aprendizaje:

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

- 1 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 que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recurso.

- 2 Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no 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 las 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 a 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 como retos 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 exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en 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.

- 3 Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa, el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

No se debe 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.

El 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, sistemas de información y comunicación.

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 (eficacia, eficiencia).
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

La finalidad de este modelo es dar una clara y sencilla información sobre cuáles son los factores que afectan el proceso de aprendizaje dentro de una organización y cómo serán los resultados de dicho proceso. Es importante señalar que la organización y todos sus componentes deben verse como un sistema integral y tomar cada elemento de manera individual.

Una vez identificados y analizados los factores condicionantes del aprendizaje, podrá mostrarse cuales serían los resultados del mismo. Las empresas para aprender debe concentrarse en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente.
- Mejorar constantemente los resultados.
- Desarrollar a las personas que participaran en el futuro de la empresa.

Existen otros modelos que van más allá; estos tratan de dar a conocer el valor explícito de la empresa. La organización Euroforum y el modelo Skandia son ejemplos de este tipo de estudio.

❖ **Knowledge Management Assessment Tool**

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC. El modelo propone cuatro facilitadores [liderazgo, cultura, tecnología y medición] que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Cultura

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

Medición

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

Procesos

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

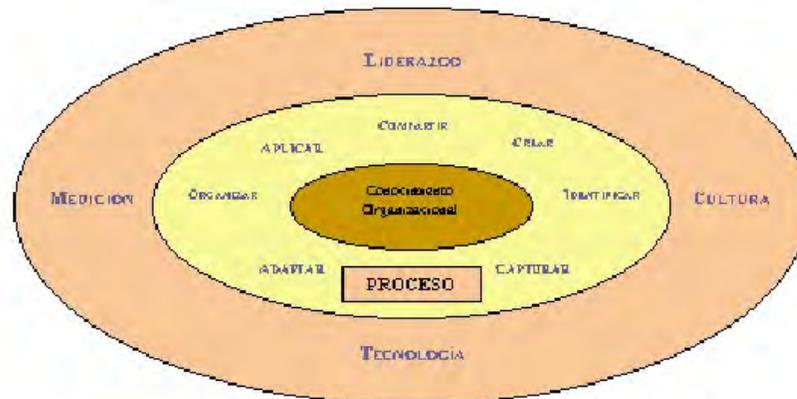


Figura : Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Fuente: http://www.albertolacalle.com/contenidos_datos.htm

(Consulta Enero 10/2013)

2.2.11 Características de la gerencia del conocimiento

Las características fundamentales de la gerencia del conocimiento son básicamente tres:

- ✓ El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”.
- ✓ Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consume” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento.

- ✓ Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa la oferta de una empresa en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. En efecto, en la medida en que es el resultado de la acumulación de experiencias de las personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas efectiva y eficientemente.

Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos-conocimiento.htm> (Consulta Enero 10/2013)

2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presentan los datos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario a los empleados de la empresa Majohe & Asociados C.A, objeto de estudio, con sus respectivos análisis estadísticos descriptivos realizados a dichos datos.

CUADRO Nº 1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A CÓMO ES EL CONOCIMIENTO
EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO
MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Divulgado	2	17%
Adquirido	4	33%
Transferido	6	50%
Retenido	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

De acuerdo a lo reflejado en el cuadro anterior, resalta que 50% de los empleados que afirman, que el conocimiento es transferido dentro de la empresa, por otro lado 33% alega que el conocimiento es adquirido, mientras el 17% restante enfatiza que es divulgado.

Según el cuadro, se puede expresar que la empresa cuenta con un personal que a lo largo de su experiencia y convivencia entre ellos mismos, se ha desarrollado y ha transferido conocimiento que de una u otra forma es de valor para la empresa y que va de lo específico a lo general, es decir, de lo personal a lo organizacional, originando un intercambio de conocimientos y diversidad de dialecto que posee cada integrante dentro de dicha empresa, generando, captando, almacenando y transfiriéndolo, como un conjunto fusionado de creatividad e intelecto y que unidos se convierte en un personal

altamente multidisciplinario, es decir, que cada uno de ellos está en la capacidad de enfrentar cualquier situación que se presente en la empresa.

En resumen el conocimiento de una organización que existe en cada empleado, en la cultura de la empresa, en los documentos y bases de datos formales, se considera en la actualidad el activo más importante que éstas tienen. En la medida que las empresas se han dado cuenta de esa realidad ha buscado la forma de gerenciar este conocimiento, es decir crear valor adicional, mediante la búsqueda, sistematización y distribución del conocimiento, surgiendo así la gerencia del conocimiento como disciplina formal y sistemática.

Al respecto Zorrilla, H (1997) expresa:

El surgimiento de la gerencia del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explotar conocimientos, tanto existentes como adquiridos que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades.

Fuente: <http://www.geocities.com>. (Consulta Enero 10/2013)

CUADRO Nº 2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A LA IMPORTANCIA DEL
CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A.
MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Muy importante	10	83%
Importante	2	17%
Poco importante	0	0
Nada importante	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

En el cuadro se destaca que 83% de los encuestados, afirmaron que es muy importante el conocimiento en la empresa ya que el uso adecuado del mismo irá en mejoras de la productividad de la empresa, mientras 17% restante expresó ser sólo importante.

Por tal motivo es de considerarse importante el conocimiento en la empresa ya que las personas construyen continuamente conocimiento útil para afrontar las situaciones que se les puedan presentar a partir de la información de la cual disponen en su interior y también de la que dispongan en su entorno. En la sociedad actual, que pone a disposición cantidades enormes de información de todo tipo.

CUADRO Nº 3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A LA IMPORTANCIA QUE TIENE
PARA LOS TRABAJADORES LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL
CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A.
MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Demasiada	12	100%
Mucha	0	0
Poca	0	0
Ninguna	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

La información reflejada en el cuadro expresa que 100% de los encuestados respondieron que es demasiada la importancia que tiene para ellos la puesta en práctica del conocimiento en la empresa, estos afirman que los conocimientos impartidos en la misma, están en pro del crecimiento de la organización y de cada trabajador.

El conjunto de conocimientos de todos los que integran una organización se denomina conocimiento organizacional, de ahí que las empresas de hoy poseen el recurso vital que le permita desarrollar la esencia de su actividad para triunfar y crecer en el mercado, ese recurso es el conocimiento, que pasa de los activos físicos a los intangibles.

En relación a lo expuesto anteriormente, se puede señalar la importancia que tiene para los individuos la puesta en práctica del conocimiento, con la finalidad de que el rendimiento sea aun mayor tanto para la empresa como para los trabajadores en el transcurso de las actividades que realizan, ya sea a nivel individual o grupal, y que irán de la mano con la misión y visión de la organización, es decir, los conocimientos que imparte la misma van en función de su crecimiento profesional y organizacional.

A través de la preparación y desarrollo que se les brinda a los trabajadores para su formación integral, tienen la oportunidad de crecer dentro de su puesto de trabajo y demostrar sus capacidades intelectuales, aspirando a surgir a escalas mayores, siempre y cuando la empresa lo permita.

Es importante resaltar lo que expresa el siguiente autor:

Enebral (2007) establece que en una organización la información ya sea interna o externa ha de ser efectiva y aplicable, tanto el requerido para el desempeño laboral y profesional como el que se produce para el aprendizaje continuo. Ha de tener un aspecto digno, esmerado que inspire confianza y sobre todo debe ofrecer, sobre todo unos contenidos, unos significantes a los que resulte sencillo atribuir significado en beneficio del aprendizaje. Se debe evaluar la información existente y ser exigente a la hora de procesarla

Fuente: <http://www.geocities.com>. (Consulta Enero 10/2013)

CUADRO Nº 4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A CÓMO ES EL CONOCIMIENTO
ENTRE EMPLEADOS EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A.
MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Compartido	12	100%
No compartido	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

El cuadro anterior muestra que el 100% de la población encuestada opinó que el conocimiento entre los empleados en la empresa Majohe & Asociados, C.A. es compartido, demostrando así que dicho conocimiento no es un recurso privado o reservado de cada individuo; sino que por el contrario todos los miembros de dicha empresa son capaces de transferir su conocimiento a los demás trabajadores y así fortalecer tanto sus propios conocimientos, como los de sus demás compañeros de trabajo.

Al mismo tiempo le permiten transmitir la información a sus clientes, esto para que estén preparados, conozcan, apliquen y profundicen más sus conocimientos en sus empresas. Todo ello con el único fin de que el ciclo de transferencia de conocimiento sea constante y llene de solidez las bases bajo las cuales se regirse su empresa, y si en un momento determinado reciben la visita de algún ente Público, el SENIAT, por ejemplo, dicho cliente esté en la capacidad de resolver inmediatamente esa situación ya que posee la información necesaria que le ha sido brindada por Majohe & Asociados, C.A, mediante la transferencia de conocimiento.

CUADRO Nº 5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A EL USO DEL CONOCIMIENTO
QUE POSEEN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MAJOHE &
ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Reducir costos	4	33%
Disminuye el trabajo en equipo	0	0
Permite respuestas rápidas	8	67%
Total	12	100%

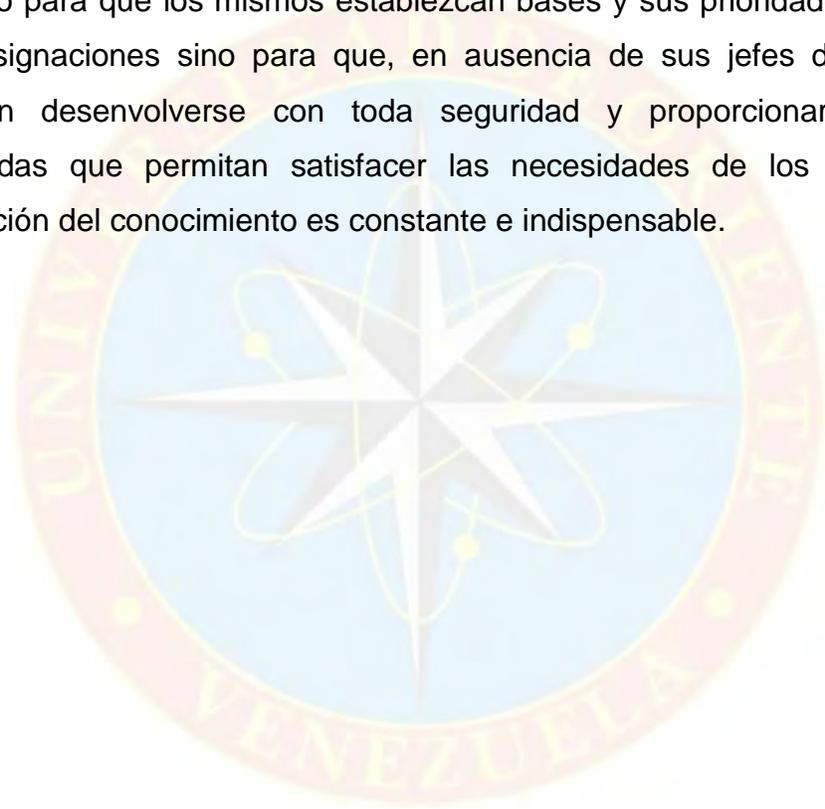
Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

El cuadro manifiesta que 67% de la población opina que en la empresa el uso de conocimiento que poseen los trabajadores aporta beneficios a la misma, ya que permite respuestas más rápidas y oportunas a la hora de enfrentar una situación o dificultad que se genere, simultáneamente un 33% señala que el uso del conocimiento ayuda a reducir los costos generando un mayor rendimiento y productividad en la empresa, es decir ,la gerencia del conocimiento le permite a dicha empresa minimizar costos en cuanto a la capacitación de todo el personal, cuando sólo un trabajador se capacita o realiza cursos, él mismo le transfiere lo aprendido al resto de sus compañeros de trabajo ,reduciendo así los costos.

Es importante mencionar que la mayoría de los trabajadores de dicha empresa aplican los conocimientos basados en experiencias pasadas, basamentos teóricos e innovación, aunque por otro lado algunos de ellos toman en cuenta una que otra de las alternativas. Cabe destacar que cada

trabajador posee conocimientos, habilidades y destrezas que se puntualizan a la hora de realizar sus procesos y bajo un enfoque subjetivo, permitiendo a la persona captar, analizar y obtener sus propias conclusiones para crear sus propias teorías.

Así mismo la preparación que tiene cada uno de ellos, se ha impartido no sólo para que los mismos establezcan bases y sus prioridades dentro de sus asignaciones sino para que, en ausencia de sus jefes directos ellos puedan desenvolverse con toda seguridad y proporcionar soluciones acertadas que permitan satisfacer las necesidades de los clientes. La aplicación del conocimiento es constante e indispensable.



CUADRO Nº 6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A LA MANERA EN QUE SE LE ES
SUMINISTRADO CONOCIMIENTO AL PERSONAL DE LA EMPRESA
MAJOHE & ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Actualizada	0	0
Constante	12	100%
No es constante	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

La información reflejada en el cuadro expresa que 100% de los encuestados respondieron la opción constante, entonces se evidencia que los conocimientos impartidos en la empresa están en pro del crecimiento intelectual de cada trabajador.

En la sociedad actual la información y el conocimiento se van convirtiendo en elementos fundamentales para el progreso económico, factores del proceso productivo y también componentes esenciales para el bienestar personal. Y es que las personas necesitan construir conocimientos que permitan dar las respuestas más adecuadas ante las circunstancias que se presentan en cada momento, para lo cual se necesita disponer de una información adecuada, sin la cual no podemos elaborar el conocimiento.

En tal sentido, el conocimiento se le es suministrado al personal de manera constante para que estos tengan una idea sobre los cambios, transformaciones y tendencias acontecidas en nuestra época, y los métodos que requieren las organizaciones para crear, transferir y compartir conocimientos, por lo que la gerencia de este conocimiento debe permitir el

crecimiento continuo de la creatividad que puedan permitir cambios y mejoras en la productividad del trabajo a ejecutar.



CUADRO Nº 7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A LA FRECUENCIA CON QUE SE
GENERA CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS
C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Semanal	6	50%
Quincenal	3	25%
Mensual	3	25%
Trimestral	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

En este cuadro se puede apreciar, que 50% manifestó que la creación de nuevo conocimiento se da semanalmente y el resto de la población respondió que se realiza quincenal y mensualmente, sin embargo ninguno de los encuestados respondió la alternativa trimestral.

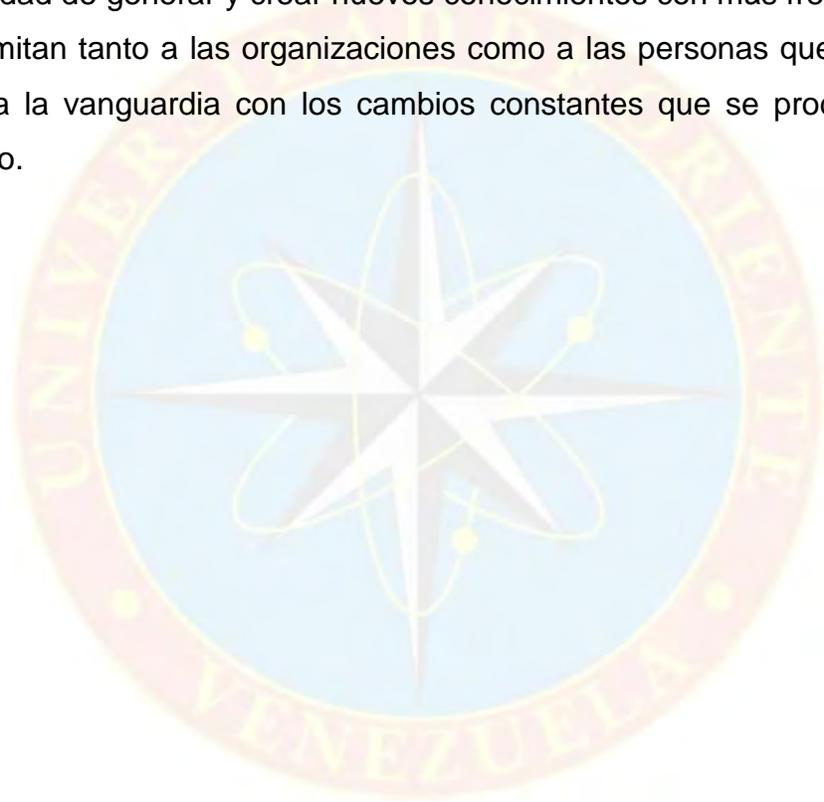
Al respecto Betancourt (2004), plantea:

...el conocimiento que surge en las organizaciones deviene de la acción y experiencia, más experiencia del aprendizaje. De allí, este conocimiento debe ser altamente especializado, por ellos requiere de la capacitación e innovación de elementos fundamentales para generar nuevos conocimientos. (p.20).

Actualmente las empresas toman en cuenta a sus empleados con mayor importancia, ya que estos son los generadores de conocimiento en

conjunto con la organización, buscando así garantizar el éxito dentro de los objetivos planteados.

La adquisición de conocimientos dirige al aprendizaje continuo, el cual para muchos trae consigo un cambio de conducta, es decir, una vez adquirido el aprendizaje ya no se es el mismo, es por ello la importancia y la necesidad de generar y crear nuevos conocimientos con más frecuencia, que le permitan tanto a las organizaciones como a las personas que la integran, estar a la vanguardia con los cambios constantes que se producen en su entorno.



CUADRO Nº 8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A CÓMO SE MIDE EL
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA MAJOHE
& ASOCIADOS C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Observación directa	8	66%
Test de inteligencia	2	17%
Test proyectivos	0	0
Transferencia	2	17%
Pruebas psicométricas	0	0
Ninguna de las anteriores	0	0
Otro	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

En el cuadro anterior se destaca que 66% de los encuestados aseveraron que la empresa mide el conocimiento de sus trabajadores mediante observación directa, mientras que 17% enfatizaron que es medido mediante test de inteligencia y a su vez 17% restante, confirmaron se realiza mediante transferencia.

En tal sentido, se puede deducir que en esta empresa se utiliza en mayor proporción, (la observación directa), es una de las técnicas comúnmente utilizadas, que permite observar el potencial intelectual que aporta el trabajador dentro de la empresa. Sin embargo, es importante aplicar las otras alternativas: Pruebas Psicométricas y test proyectivos por que son instrumentos que proporcionan también cierto grado de confiabilidad necesaria para medir el conocimiento de los trabajadores en la empresa.

CUADRO Nº 9.
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A CÓMO SE TRANSMITE Y
DIFUNDE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS
C.A. MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Reuniones	2	17%
Informes	0	0
Folletos	0	0
Programas de formación Interno	1	8%
Programas de formación externo	2	17%
Creación de equipos multidisciplinarios	4	33%
Programas de rotación de puestos	0	0
Páginas web	3	25%
Ninguna de las anteriores	0	0
Otro	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

El cuadro refleja que 33% afirmaron que en la empresa la transmisión y difusión del conocimiento se practica a través de creación de equipos multidisciplinarios, 25% dice que este se da a través de páginas web, mientras que 17% dice que este se da por medio de programas de formación externo al igual con reuniones, y un 8% enfatiza que mediante programas de formación interno.

Según lo planteado por Betancourt (2004):

Las organizaciones empresariales producen, obtienen, aplican, transmiten conocimientos; de ahí que estas sean empresas que aprendan. Algunos especialistas coinciden en que aprendizaje: es un cambio de conducta como consecuencia de una experiencia o un conocimiento. Una definición muy apropiada sobre organizaciones que aprenden la plantea Garvin, en Harvard Business Review (2000): “Una organización es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimientos y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos”

<http://www2.elkarrekin.org/web/ezaguziti/apartados/apartado4883/?q=web/ezaguziti/apatados/apartado4883/> (Consulta Febrero 2/2/13)

Quando se habla de transmisión y difusión de conocimiento se refiere a que cada persona posee capacidades y habilidades, innatas y aprendidas, como parte de la experiencia, de tal forma estas capacidades serán expresadas mediante su rol y desempeño dentro de la organización, y es allí donde entra en juego la empresa buscando estrategias factibles que les permitan adquirir el potencial intelectual que poseen cada uno de sus integrantes a manera de que surjan nuevas ideas fusionadas por ellos, y así con lleva a la toma de decisiones para cualquier tipo de mejora en pro de la organización.

De acuerdo lo planteado en el cuadro, podemos inferir que en la empresa si se utilizan mecanismos para la transmisión y difusión del conocimiento, entre los cuales destacan la creación de equipos multidisciplinarios, páginas web, reuniones y programas de formación interno, lo que trae como beneficio que exista un mejor flujo de comunicación y una mayor interacción entre el personal. De igual forma las demás opciones tienen una base importante, pero no son generalmente aplicadas por la organización.

CUADRO N° 10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DE
LOS ENCUESTADOS EN RELACIÓN A SÍ EL CONOCIMIENTO
ADQUIRIDO ESTÁ EN FUNCIÓN A EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS C.A.
MATURÍN ESTADO MONAGAS.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Distribución Porcentual
Sí	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2013

La información reflejada en el cuadro expresa que 100% de los encuestados respondieron afirmativamente, que los conocimientos impartidos en el departamento de recursos humanos están en pro del crecimiento profesional de cada trabajador.

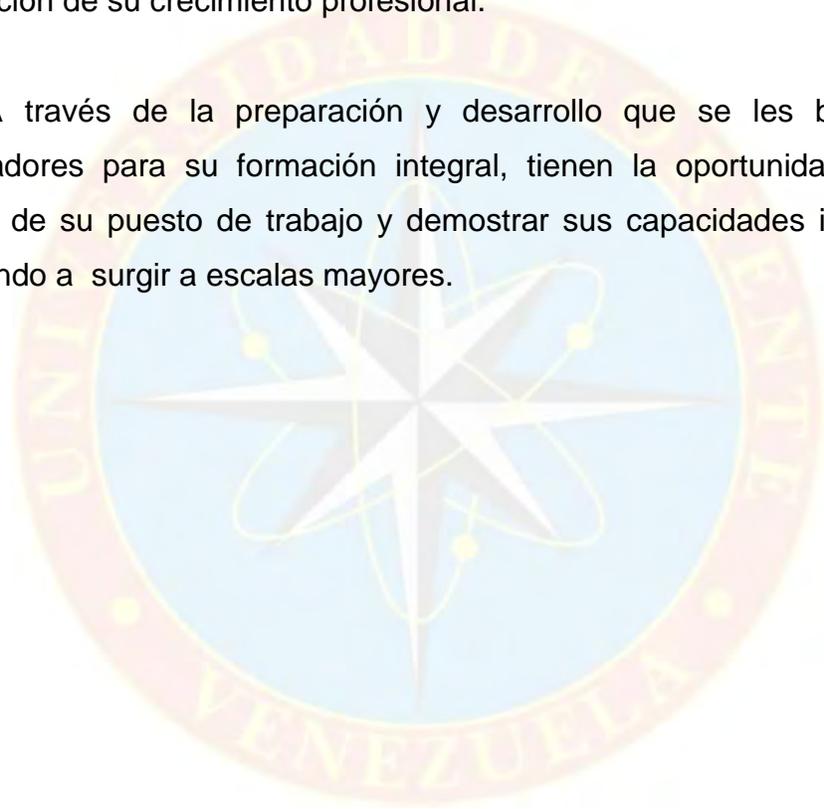
El conjunto de conocimientos de todos los que integran una organización se denomina conocimiento organizacional. De ahí, que la empresa de hoy posee el recursos vital que le permite desarrollar la esencia de su actividad para triunfar y crecer, ese recurso es el conocimiento que pasa de los activos físicos a los intangibles del conocimiento.

En tal sentido: Nonaka y Takeuchi (1995): “el conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad.”

<http://www2.elkarrekin.org/web/ezaquziti/apartados/apartado4883/?q=web/ezaquziti/apatados/apartado4883/> (Consulta Febrero 2/2/13)

En relación a lo expuesto anteriormente se puede señalar la importancia que tiene para los individuos, los planes de crecimiento y desarrollo profesional que la empresa ofrece a los mismos, con la finalidad de que el rendimiento sea aun mayor en el transcurso de las actividades ya sea a nivel individual y grupal, que irán de la mano con la misión y visión de la organización, es decir, los conocimientos que imparte la organización van en función de su crecimiento profesional.

A través de la preparación y desarrollo que se les brinda a los trabajadores para su formación integral, tienen la oportunidad de crecer dentro de su puesto de trabajo y demostrar sus capacidades intelectuales, aspirando a surgir a escalas mayores.



ETAPA III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

Analizados los datos a continuación se presentan las siguientes conclusiones, derivados de los resultados obtenidos en la etapa anterior:

- ❖ De acuerdo a la información obtenida la mayoría de los empleados de la empresa aplican y transfieren conocimientos basados en experiencias pasadas, basamentos teóricos e innovación, aunque por otro lado algunos de ellos toman en cuenta una que otra de las alternativas. Cabe destacar que cada empleado dentro de esta empresa posee conocimientos, habilidades y destrezas que se puntualizan a la hora de realizar sus actividades, permitiendo a la persona captar, analizar y obtener sus conclusiones para crear sus propias teorías.

- ❖ Se observó que es de considerarse importante el conocimiento en la empresa Majohe y Asociados, c.a., ya que las personas construyen continuamente conocimiento útil para afrontar las situaciones que se les puedan presentar a partir de la información de la cual disponen en su interior y también de la que dispongan en su entorno.

En otras palabras tanto el personal como los clientes de la empresa deben estar capacitados en relación a los conocimientos y servicios que se manejan en la misma, ya que a la hora que generarse una problemática estos estén en la capacidad de enfrentar cualquier situación que se presente en la empresa.

- ❖ Según la información obtenida Las organizaciones de hoy, no deben limitarse a utilizar sólo (1) una o (2) dos técnicas para medir el conocimiento de los trabajadores en la empresa, por el contrario, deberán estar enfocadas en aplicar técnicas que en su conjunto permitan demostrar su comportamiento, desenvolvimiento y conocimientos respecto a la actividad a realizar.

Existe poco conocimiento organizacional (sólo unas pocas personas tienen “el saber”, o se ha creado conocimiento que no ha beneficiado a la totalidad de la organización), las ideas con impacto no se aprovechan al máximo, la información disponible no se usa de manera inteligente y por lo tanto el desarrollo de habilidades queda estancado.

Se puede decir que las mejores prácticas en materia de gerencia de conocimiento recomiendan que ante todo debe existir un liderazgo enfocado hacia la administración de los recursos intelectuales para construir la memoria organizacional.

En toda esta tarea no se pueden olvidar elementos críticos como articular claramente la razón para crear el conocimiento organizacional o mejorar el ya existente en la mente de los trabajadores, desarrollar el conocimiento explícito y las estrategias de aprendizaje, y realizar las mediciones correspondientes, apoyándose en la tecnología, para generar esa cultura del conocimiento dentro de las organizaciones.

El conocimiento no puede residir solamente en los directivos, ha de compartirse con los empleados de la organización. Estos deben prestar una atención creciente a su formación, y asegurarse de que su desarrollo y

conocimientos son los actuales y que pueden crear valor para la empresa. El flujo bien distribuido del conocimiento dentro de una organización permitirá proporcionar oportunidades de formación continua y la actualización de las habilidades de los trabajadores; reflejándose así la utilidad de la gerencia del conocimiento en el desarrollo del personal de cualquier organización.

Se tiene que tener en cuenta que, de poner en marcha este proceso, se debe estar dispuesto a superar barreras culturales y a motivar el deseo de contribuir entre las personas de la organización. Pero también a encontrar beneficios, como el mejoramiento del ambiente del aprendizaje, el desarrollo y crecimiento del conocimiento organizacional y las ventajas sobre la productividad que tiene el hecho de poder saber lo que se hace y cómo se hace.

Es importante enfatizar que de acuerdo a los datos obtenidos durante este análisis de la gerencia del conocimiento aplicado en la empresa Majohe & Asociados, C.A consideramos que se aplica el modelo de Andersen (Arthur Andersen, 1999) el cual reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor.

En otras palabras tanto las empresas como los trabajadores deben vivir en un constante aprendizaje, actualización e innovación de la información y del conocimiento, es decir debe existir una retro alimentación a fin de mantener su capacidad competitiva y posicionamiento en el mercado donde la misma interactúa ya que de ella va a depender también la productividad en la empresa.

3.2 RECOMENDACIONES

1. Poner a disposición de todos los empleados el conocimiento a través de mapas, folletos informativos y utilizar con más regularidad la intranet para la transmisión y difusión del conocimiento.
2. Realizar análisis del personal para descubrir capacidades y cualidades intelectuales, que puedan ser transmitidas y difundidas por él, a los demás miembros del departamento, preparando y capacitando a esta persona previamente para dictar charlas, cursos, entre otros; dentro del departamento y la organización, esto con el fin de no solicitar asesoría externa y de esta forma ahorrar costos. De igual manera, los análisis al personal permitirán detectar si existen carencias de conocimiento y posibles fallas en su desempeño.
3. Fortalecer la capacitación y el desarrollo en función del plan de carrera de cada trabajador, programando cursos, foros, conferencias, entre otros; lo cual permitirá que el personal refuerce el nivel de conocimiento con el que cuentan.
4. Mantener actualizados los sistemas tecnológicos, en relación a almacenamiento de datos, procesamiento de información, entre otros; ya que la gerencia del conocimiento sustenta sus bases en la tecnología con la que cuenta la empresa.
5. Designar un coordinador para la transferencia de conocimiento, que estimule el intercambio de experiencias y establezca ejemplos.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES IMPRESAS:

LIBROS

- Tamayo, M. (1999). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa.
- SABINO, Carlos. **El Proceso de Investigación.** Caracas, Editorial PANAPO, 2000.
- SABINO, Carlos. “El Proceso De La Investigación” Venezuela: Editorial PANAPO, 2002.
- Balestrini, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. 7ma Edición. Caracas: BL consultores asociados. Servicio Editorial.
- CHIAVENATO (2002). Administración en los nuevos tiempos. Santa fé de Bogotá. Mc.Graw. Hill, Colombia.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** 7^{ma} Edición, México: Editorial Prentice Hall, 1996.
- Zorrilla. (2001). La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica, Programa de Gestión Tecnológica, Universidad de los Andes, Diciembre.

TRABAJOS ACADÉMICOS

Trabajos de grado y tesis doctorales

Mata y Sánchez (2004). Gerencia del Conocimiento como Herramienta para el desarrollo del Recurso Humano. Manuscrito Inédito, UDO Monagas.

Yncierte, Laura, (2005). La Gerencia del Conocimiento como una estrategia para el crecimiento personal. Manuscrito Inédito, UDO Monagas.

Flores, M. (2006). Gerencia del Conocimiento: Su relación con la Generación de Capacidades Innovativas. Universidad del Zulia, Maracaibo estado Zulia - Venezuela

Betancourt, B. (2004). Análisis del Modelo de la Gerencia del Conocimiento en el Departamento Socio-Humanístico de la unidad de Estudios Básicos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente. Manuscrito Inédito, UDO Monagas.

González N. (2006). Estudio del proceso de selección de personal bajo la concepción de la gerencia del conocimiento en la Vicepresidencia de Recursos Humanos. En Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A. del Estado Monagas. Manuscrito Inédito, UDO Monagas.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

DOCUMENTOS EN INTERNET Y EN FORMATO DIGITAL

Páginas web

<http://www.gestiópolis.com/documentos> (consulta 2013, Enero 13)

<http://www.gestionhumana.com> (consulta 2013, Enero 13)

<http://www.daedalus.es/inteligencia-de-negocio/gestión-del-conocimiento/que-es-el-conocimiento>. (Consultado: 10/01/13, hora: 11:15 a.m.)

<http://www.gestiondelconocimiento.com/antecedentes-historicos>(Consulta Febrero 6/2013)

<http://www.proyctogc.tripod.com.htm> (Consulta Febrero 10/2013)

<http://www.gestióndelconocimiento.com/htm> (consulta Enero 10/2013)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos> (Consulta Enero 10/2013)

<http://www.slideshare.net/gestion-del-conocimiento> (Consulta Enero 28/2013)

<http://www.slideshare.net/vmsamaniego/ventajas-sobre-gestión-del-conocimiento> (Consulta Enero 28/2013)

http://www.albertolacalle.com/contenidos_datos.htm (Consulta Enero 10/2013)

<http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos-conocimiento.htm>
(Consulta Enero 10/2013)

Diccionario Administrativo (2002). Disponible en: <http://www.businesscol.com>
Consulta: Enero





ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ÁREAS DE GRADO**

Apreciados trabajadores de Majohe & Asociados C.A

El propósito de la aplicación de este cuestionario es recopilar información que facilite la elaboración de un **Análisis de la gerencia del conocimiento en la empresa Majohe & Asociados C.A.** Período Enero-Febrero 2013.

Los datos suministrados por su persona serán manejados bajo estricta confidencialidad, se le recomienda que las respuestas sean lo más objetiva posible, para así lograr la factibilidad que requiere el presente instrumento.

INSTRUCCIONES:

- 1) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas formuladas, antes de ser respondidas.
- 2) Encontrará preguntas con una serie de alternativas, marque con una equis (X) la que más se ajuste a su opinión. De antemano gracias por su valiosa colaboración.

Realizado por:

Br. Karen Castillo

Br. Roderick Poleo

CUESTIONARIO

1) ¿Cree usted que en la empresa el conocimiento es?

Divulgado_____

Transferido_____

Adquirido_____

Retenido_____

2) ¿Considera usted que el conocimiento en la empresa donde labora es?

Muy importante_____

Poco importante_____

Importante_____

Nada importante_____

3) ¿Qué importancia tiene para usted que el conocimiento sea puesto en práctica en la empresa?

Demasiada_____

Mucha_____

Poca_____

Ninguna_____

4) ¿Piensa usted que el conocimiento entre empleados es?

Compartido_____

No compartido_____

5) ¿Opina qué el conocimiento que poseen los trabajadores sirve para?

Reducir Costos_____

Disminuye el trabajo en equipo_____

Permite respuestas rápidas_____

6) ¿Le es suministrado al personal conocimiento de manera?

Actualizada_____

Constante_____

No constante_____

7) ¿Con qué frecuencia se genera conocimiento en la empresa?

Semanal_____

Quincenal_____

Mensual_____

Trimestral_____

8) ¿Cómo mide la empresa el conocimiento en los empleados?

Observación directa_____

Test de inteligencia_____

Test proyectivos_____

Transferencia_____

Pruebas psicométricas_____

Ninguna de las anteriores_____

Otro, indique_____

9) ¿En la empresa se practica la transmisión y difusión de conocimiento a través de?

Reuniones_____

Informes_____

Folletos_____

Programas de formación Interno_____

Programas de formación externo_____

Creación de equipos multidisciplinarios_____

Programas de rotación de puestos_____

Páginas web_____

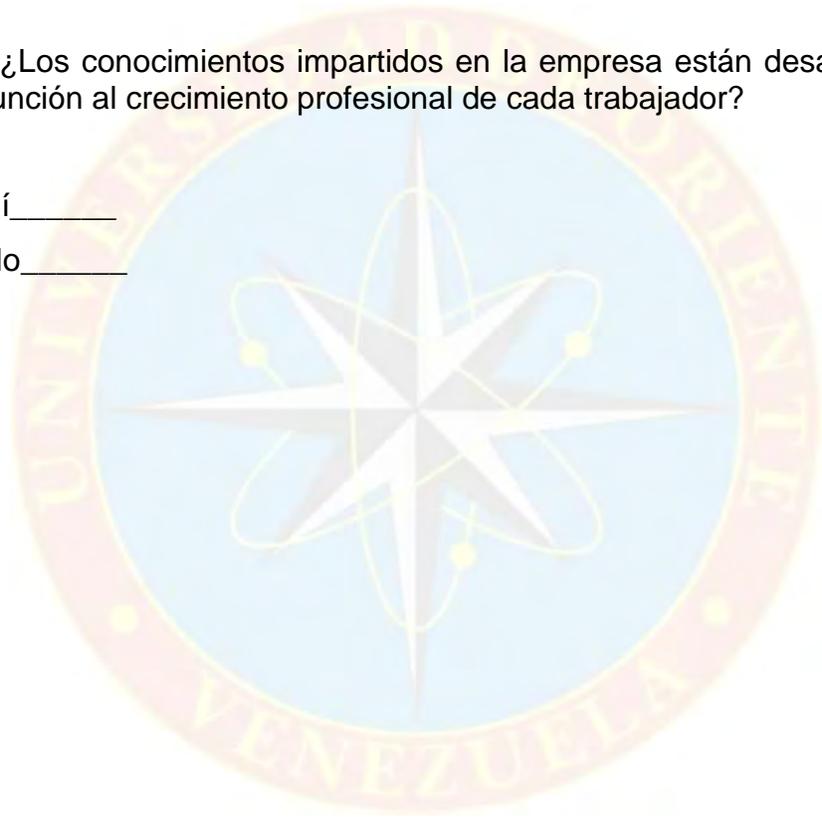
Ninguna de las anteriores_____

Otro, indique_____

10) ¿Los conocimientos impartidos en la empresa están desarrollados en función al crecimiento profesional de cada trabajador?

Sí_____

No_____





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NÚCLEO DE MONAGAS
 ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
 DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 MATURÍN – EDO. MONAGAS



BASE DE DATO

PREGUNTA	P1				P2				P3				P4		P5			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	C	
1	X				X				X				X					X
2	X				X				X				X					X
3		X			X				X				X					X
4		X			X				X				X					X
5		X			X				X				X					X
6		X			X				X				X					X
7			X		X				X				X					X
8			X		X				X				X					X
9			X		X				X				X					X
10			X		X				X				X					X
11			X			X			X				X					X
12			X			X			X				X					X
TOTAL	2	4	6		10	2			12				12				4	8

PREGUNTA	P6	P7	P8	P9	P10
ENCUESTADO	A B C	A B C D	A B C D E F G	A B C D E F G H I J	A B
1	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X
10	X	X	X	X	X
11	X	X	X	X	X
12	X	X	X	X	X
TOTAL	12	6 3 3	8 2 2	2 1 2 4 3	12

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso 1/1

Título	ANÁLISIS DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO CASO EMPRESA MAJOHE & ASOCIADOS, C.A. AÑO 2013
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Castillo Karen Liceth	CVLAC	C.I.:18825571
	e-mail	karenyanetcastillo@hotmail.com
	e-mail	
Poleo Liendo Roderick Rafael	CVLA	C.I. 15814024
	e-mail	roderickpoleo15@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Atención al cliente
Calidad de Servicio
Gerencia del Conocimiento

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso: 1/2

Área	Sub-área
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (Abstract):

La presente investigación está dirigida a el análisis de la Gerencia del Conocimiento, como una estrategia para desarrollar y fortalecer el conocimiento ya existente en la empresa Majohe & Asociados, C.A. El tipo de Investigación es de campo con un nivel descriptivo, donde se aplicó como técnica de recolección de datos un cuestionario, el cual estuvo compuesto en su mayoría por preguntas de selección múltiple. Los datos se procesaron de forma manual y se analizaron tanto cuantitativa como cualitativamente. Los análisis realizados reflejan que dentro de la empresa si se lleva a cabo la gerencia del conocimiento de forma efectiva y constante, aunque por otra parte con la evaluación se detectaron algunas fallas, por lo que finalmente se propusieron recomendaciones que disminuirán en la medida de lo posible las deficiencias presentadas dentro de la empresa, y que ayudarán a obtener beneficios del manejo y desarrollo del conocimiento necesario para la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de las metas establecidas.

Descriptor: Servicio al Cliente, Calidad de Servicio, Universidad Pública, UDO, Modelo SERVQUAL.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso 1/3
Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Profa. Córdova Maruly	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 12.539.713
	e-mail	marulycordova@hotmail.com
	e-mail	
Profa. García Omaira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 4.038.427
	e-mail	omagarcia@cantv.net
	e-mail	
Profa. Pérez Martha	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 11.342.440
	e-mail	perezm@monagas.udo.edu.ve
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	03	14

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso 1/4

Archivo(s):

Nombre de archivo
TESIS_CASTILLO_POLEO

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 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"**.

Letdo 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 *[Signature]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Signature]
JUAN A. BOLANOS CUNTELA
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora 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 Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YQC/maruja

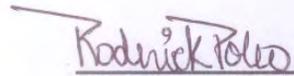
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

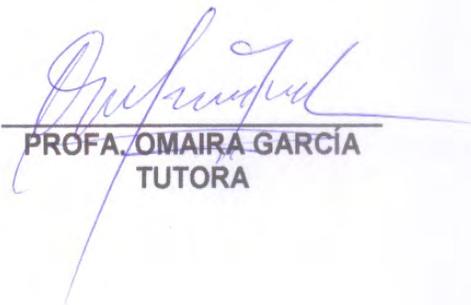
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



CASTILLO KAREN
AUTORA



POLEO RODERICK
AUTOR



PROFA. OMAIRA GARCÍA
TUTORA