



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

Profesoras:

Dra. Damaris Zerpa de M.
MSc. Elka Malavé R.

Realizado por:

Carmen T. Sampson C. C.I: 17.633.069
Amalí Del P. Guerra R. C.I: 19.675.433
Adham, Yazzan A. C.I. 16.816.298

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciado en Administración y Contaduría Pública**

Cumaná, Junio de 2010.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector
Industrial de Cumaná, Estado Sucre.**

Autores:

**Br. Carmen T. Sampson C.
Br. Amalí del P. Guerra R.
Br. Adham, Yazzan A.**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente
por el siguiente jurado calificador en la ciudad de Cumaná a los 11 días del mes
de Junio de 2010.**

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez.

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787

Profesora

MSc. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
AGRADECIMIENTOS	xi
AGRADECIMIENTOS	xiii
LISTA DE CUADROS	xx
LISTA DE FIGURAS	xxi
LISTA DE GRÁFICOS	xxii
RESUMEN	xxvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 El Problema de Investigación	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	4
1.1.2 Objetivos de la Investigación.	14
1.1.2.1 Objetivo General.....	14
1.1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	15
1.1.4 Limitaciones de la Investigación	16
1.2. Marco Metodológico	16
1.2.1 Nivel de Investigación.....	17
1.2.2 Tipo de Investigación.	17
1.2.3 Población y Muestra.	18

1.2.4 Técnicas y Procedimiento para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información y Presentación de la Información.	19
1.2.5 Sistema de Variables.	20
CAPÍTULO II	24
VALOR DEL CONOCIMIENTO.....	24
2.1 Definición de Valor del Conocimiento.....	24
2.2 Importancia del Valor del Conocimiento.....	26
2.3. Capacidades del Valor del Conocimiento.	27
2.3.1 Capacidad de Producción.	27
2.3.2 Capacidad de Respuesta.	28
2.3.3 Capacidad para Crear.	30
2.3.4 Capacidad para Anticiparse.....	31
2.3.5 Capacidad para Aprender.	32
2.3.6 Capacidad para Perdurar.....	33
2.4 Factor KnoVa.	35
2.4.1 Elementos del Factor KnoVa.....	39
2.4.1.1 Nivel de Servicio.	39
2.4.1.2 Intensidad del Conocimiento.	41
2.5. Cadena de Valor	44
2.6. Gestión de Conocimiento.....	50
CAPÍTULO III.....	54
ANÁLISIS DEL VALOR DEL CONOCIMIENTO EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE.	54
3.1 Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre	54
3.2 Bases legales asociadas al Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.....	58
3.3 Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial del	

Estado Sucre.	60
3.3.1. Capacidades de valor del conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná Estado Sucre.....	60
3.3.1.1 Capacidad de Producción en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná Estado Sucre.	61
3.3.1.2 Capacidad de Respuesta en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.	69
3.3.1.3 Capacidad de Anticiparse en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.	77
3.3.1.4 Capacidad para Crear en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.	84
3.3.1.5 Capacidad para Aprender en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.	90
3.3.1.6 Capacidad para Perdurar en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná Estado Sucre	97
3.3.2 Comportamiento del factor KnoVa en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre.	107
3.3.2.1 Nivel de servicio en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre.....	108
3.3.2.2 Intensidad del conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.....	115
3.3.2.3 Determinación del Comportamiento del Factor KnoVa en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.	127
3.4 Acciones Para La Creación De Productos Y Servicios En Las Grandes Empresas Del Sector Industrial De Cumaná, Estado Sucre.	132
CONCLUSIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	142
Textos.....	142

Leyes	143
Tesis de grado:	143
Páginas WEB consultadas:	143
ANEXOS	145
HOJA DE METADATOS	185

DEDICATORIA

Primero que todo quiero dedicarle este trabajo a **Dios** todo poderoso por darme la vida, la fuerza y la fortaleza para llegar donde estoy, ayudarme y guiarme a lo largo de este hermoso viaje que se llama vida.

En segundo lugar a mis padres **Carmen Camero** y **Domingo Sampson** por ser uno de mis grandes tesoros y mis ejemplos y guiarme a ser cada día una mejor persona y no dejarme caer cuando pensé que no podía mas.

En tercer lugar a mi hermanita **Camila Teresa** para que en mi vea un ejemplo a seguir y que si se puede lograr todo lo que uno se propone en esta vida solo hay que tener perseverancia y esfuerzo y mucha dedicación alcanzar los sueños.

Finalmente a mi abuela **Carmen de Camero**, por siempre estar a mi lado dándome consejos cuando los necesitaba, y a mis abuelos **John Sampson, Manuel Camero** y **Teresa de Sampson**, que desde el cielo me iluminan y siempre me guían.

Carmen Sampson

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo al ser que me dio la vida, que me ha apoyado incondicionalmente con su amor, cariño, comprensión y dedicación en formar esta familia, ella es mi mami **Ligia de Guerra**, quien me vio crecer, me educó y siempre estará en los momentos más difíciles y hermosos como estos; por eso la llevo siempre en mi mente y corazón (te amo).

En segundo lugar a mi papá **Amado Guerra**, quien con su amor y dulzura me ha educado y apoyado para lograr mis metas, y me ha consentido en todo lo que he querido; a quien admiro por todos los esfuerzos y sacrificios que ha hecho por mantener cada día esta hermosa familia.

En tercer lugar a mis hermanos **José Ángel**, que me ha servido de ejemplo para fortalecerme a pesar de la distancia a seguir adelante y con pié firme, y Amado por hacerme reír mucho con sus locuras en los días más tristes; por eso los quiero muchísimo por estar siempre conmigo y educarme también.

Finalmente, a mis abuelos que donde quiera que estén sé que me están protegiendo, cuidando y ayudándome alcanzar mis metas, ellos son **Candelaria, Ángel, Herminia y José**.

Amalí Guerra.

DEDICATORIA

Dedico esta obra a **Dios**, por ser mi fiel acompañante, por concederme salud, paciencia, fortaleza para vencer los tropiezos del camino y por haberme ayudado a finalizar con éxito este otro paso en mi vida.

A mis padres **Federico Yazzan** y **Suha Atrach**, por su amor, dedicación, siempre apoyarme y darme buenos consejos que me dieron la fuerza y el valor para seguir adelante. Este logro es suyo...

A todos los que estuvieron a mi lado, en especial a **mi familia**, ya que cada uno de ustedes colocó un granito de arena para cumplir este gran sueño, los amo y respeto por su apoyo, dedicación y les sirva de ejemplo a la hora de cumplir sus metas.

A mi persona, por ser capaz de demostrar que se pueden lograr los objetivos en la vida.

A todas aquellas **personas** que no creyeron en mí, gracias por darme el ímpetu necesario para demostrarle que si lo pude lograr...

La disciplina es la parte más importante del éxito y el tiempo es el mejor autor, siempre encuentra un final perfecto!!!

Adham Yazzan Atrach.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por ser quien me dio la vida y ser fuente de sabiduría y ganas de seguir adelante ayudándome a superar los obstáculos que se han presentado en él y salir victoriosa. Muchísimas gracias.

A mis padres **Carmen Camero** y **Domingo Sampson** por el amor, comprensión, apoyo que me han dado y que me seguirán dando a lo largo de mi vida, y apoyarme en esos momentos que pensé caer, pues siempre tenían un consejo o las palabras correctas para animarme y darme fuerzas para seguir, nunca olvidaré el consejo de mi padre: “lo mas difícil en esta vida es caminar, llegaban a mi mente para recordarme que si podía, padres los amo son mi mundo muchas gracias.

A mi hermanita **Camila Teresa** que en todo momento estuvo conmigo apoyándome en formas inimaginables y que siempre me alentaba a seguir adelante con sus pequeños aportes que, a la vez, son inmensamente grandes y por todo el amor y cariño que me ha dado durante este tiempo como tu dices Nana te reamooo gracias.

A mis abuelos **John Sampson, Manuel Camero, Teresa de Sampson**, los cuales en vida me dieron todo su apoyo y todo el amor y forman parte fundamental en el ser que soy hoy en día, a mi abuela **Carmen de Camero** (Abuela Chicha) que sigue a mi lado apoyándome y dándome lo mejor de ella. Los amo abuelos, gracias.

A mis sis y mi bro, **Amalí, Edliana (Abuela)** y **Yoe**, los cuales considero mis amigos y me han demostrado su cariño y apoyo durante todo este tiempo y en los momentos de tristezas siempre sabían sacarme una sonrisa amigos con los que he compartido muchas cosas con los que he aprendido y que en las buenas y las malas siempre han estado ahí independientemente de las circunstancias. Muchachos son

únicos gracias por formar parte de mi vida, siempre tendrán un lugar súper especial en mi corazón, somos los 4 fantásticos gracias.

A mis tíos y tías, **Faridys de Triana, Ymare Camero, Nelitza Camero, Manuel Camero, Solange Sampson** y en especial a mi tío **Domingo Triana**, mi tío **Pedro Sampson** y **Faridys de Triana** que siempre han estado ahí apoyándome, ayudándome han sido más que tíos han sido mis segundos padres los quiero mucho y cuentan conmigo siempre. Gracias.

A mis primos, en especial a **Carmen Alejandra** que siempre me ha dado su apoyo me ha ayudado siendo más que prima, hermana; muchas gracias prima. A **Andrea Triana (la prima unida)**, te quiero un mundo; a **Veruska (liblin)** uff!! compañera en todo los sentidos y prima incondicional te quiero, a mi primo **Luis Manuel, Manuel Rafael, Francisco Antonio** y **Manuel Alejandro**, que siempre han estado brindando cariño y forman parte muy importante de mi vida. Gracias.

A mis compañeros de tesis **Amalí Guerra** y **Adham Yazzan**, por compartir con ellos este momento tan importante y hacerlo muy divertido no dejando que nada nos dejara desmayar y dando lo mejor cada día para que esto saliera lo mejor posible. Ufff!! no olvidaré las madrugadas trabajando, el café con leche y las arepitas con leche de Adham, las arepitas ricas de Amalí y sus loqueras. Gracias chicos los quiero.

A mi **teacher Willy**, por ayudarnos enormemente en la realización de este trabajo y apoyarnos siempre sacándonos de las dudas que se presentaban. Muchas gracias teacher.

A mis profesoras **Damaris Zerpa** y **Elka Malavé**, por ayudarme en este paso tan importante y brindarme su apoyo y sabiduría e incentivar me en que si se podía lograr gracias profes.

A mi amigo **Charly Cedeño (+)**, aunque no esté presente fue una persona, que me ayudó mucho y a la cual le tomé mucho cariño y nunca olvidaré. Gracias amigo lo logré, como quisiera que estuvieras en es este momento tan importante.

A mis amigos **Omar José**, por que a lo largo de los años te has ganado mi cariño y eres un persona súper te quiero, a mis amigas **Adriana, Keemberly** y todos los que estuvieron, están y seguirán estando en mi vida, ayudándome, apoyándome y orientándome cuando se requiere, gracias amigos son lo máximo.

A la **Universidad de Oriente (UDO)**, por ser mí casa de estudios y pasar en ella grandes momentos que nunca olvidaré, a parte de darme grandes amigos y darme mi título. Gracias **UDO**.

Carmen Sampson

AGRADECIMIENTOS

A mi fiel acompañante **DIOS** todo poderoso, por darme la vida y ayudarme a vencer los obstáculos de la vida y conseguir todos mis propósitos felizmente. **Muchas gracias.**

A mis padres **Ligia de Guerra** y **Amado Guerra**, por el amor, educación y apoyo incondicional que me han dado y seguirán dando en cualquier momento de mi vida. A mis hermanos **José A. Guerra** y **Amado Guerra**, por enseñarme lo bueno y lo malo y mimarme siempre.

Agradezco enormemente a **Yohenis Galeano (patito)**, por ser una persona muy especial y con sentimientos nobles, por haberme brindado su apoyo en momentos difíciles durante mis estudios y mi vida, por eso te quiero muchísimo.

También, te doy gracias mi señor por haber cruzado en mi camino a dos bellas personas con las cuales he convivido cinco años y me han apoyado en los momentos más tristes y arduos, y, sean cuales sean las circunstancias, hemos permanecido juntas, ellas son **Carmen Sampson** y **especialmente a Edliana Guacarán.**

A mis primos **Ailed Rondón, Luís Luces, Jean Luces, María Luces** y **Roberto Denis**, que en la distancia me han ayudado y apoyado con su optimismo para el logro de este trabajo tan especial; igualmente a mis tías **Margaris Rondón** y **Delia R. Rondón.**

Agradezco considerablemente a mi familia de crianza, por todas las palabras de aliento y los consejos tan valiosos que me han dado para el logro de mis objetivos, ellos son **Carmen Font, Francisco León, Francisco L. León** y especialmente por

estar siempre cuando más la necesito a **Fabiana León**.

A todas mi amistades especialmente a **María López y Carmen Triana** por la comprensión y ayudarme en mis estudios, y también a **Samir Salomón, Miguel González y Carlos Silva**.

A mis compañeros de trabajo de grado **Carmen Sampson y Adham Yazzan**, por compartir día, noche y madrugada la elaboración de trabajo; en especial a Adham el cual aprecio mucho en tan poco tiempo por ser una persona muy linda y con sentimientos valiosos.

Al **Profe Willy**, por sacar horas de su tiempo para compartir con nosotros su sabiduría, risas, diversión y la realización de este trabajo.

A las profesoras **Damaris Zerpa y Elka Malavé**, por compartir con nosotros sus conocimientos y dedicarnos su valioso tiempo, las cuales hicieron posible la realización y culminación de éste proyecto con éxito.

Finalmente, al **Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**, por haberme formado profesionalmente, por los buenos y malos ratos, y por haber conocido a parte de mis amigos, especialmente a los profesores **Fernando Gómez y Luisa Álamo**.

Amalí Guerra.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a **Dios**, por darme salud, el don de la sabiduría, la constancia y la fuerza necesaria para culminar esta meta que es la primera de muchos objetivos por cumplir. **Dios** que ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, apoyándome y dándome luz para dar respuestas acertadas en cada una de las decisiones que he tomado.

A mis padres **Federico Yazzan** y **Suha Atrach**, porque a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento. **Papá** esta es una de las metas que me veras cumplir, depositando tu entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad. A ti **Mamá**, por tu dedicación, amor y buenos consejos que me dieron fuerza cuando he querido decaer y tus brazos son los que me levantan recordándome que todo en esta vida es posible y si se pueden lograr muchas metas y objetivos. Gracias a los dos por darme la vida y estar a mi lado siempre. Los amo!!!

A **mis tías Salua, Amel, Linda y Ansaf**; que han sido un pilar fundamental en mi vida y de ellas he tomado el ejemplo de emprender y crecer cada día para ser exitoso en la vida y aprendí que se necesita de mucha dedicación y esfuerzo para poder lograrlo, trabajando duro para conseguirlo y contribuir con mi formación personal y profesional. Este logro es de ustedes también!!! Las Amo!

A mi colega, porque a partir de poco tiempo podré llamarte así, **Marisela Suárez**, por ser ejemplo para cumplir mi sueño, siempre soñé y quise ser como tú, tus palabras, tus consejos y tu profesionalismo me dieron las fuerzas necesarias para lograr este objetivo y algún día no muy lejano absorberé todos tus conocimientos para ser tan exitoso como lo eres tú, así que ten cuidado porque te puedo tumbar el puesto.

Gracias por estar a mi lado y ser como eres, ocupas gran espacio en mi corazón y eres muy importante en mi vida. Te amo.

A **Sabina, Nour, Melina, Nerimen y César**, para que tomen como ejemplo mi esfuerzo y dedicación en este logro en el desarrollo de su educación y el día de mañana serán unos grandes profesionales y culminen con éxito sus metas que recién comienzan. Los quiero mucho y en mí tienen más que un primo un amigo, cuentan conmigo para todo y siempre los cuidaré y estaré con ustedes.

A la **Universidad de Oriente**, mi casa de estudio, por ser parte de mi vida y haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional a través de las enseñanzas de sus profesores.

A mis tutoras académicas **Dra. Damaris Zerpa de Márquez y MSc. Elka Malavé Ramos**, quienes me han orientado y formado en todo momento en la realización de esta obra maestra que enmarca un escalón hacia un futuro al éxito, gracias por brindarnos sus conocimientos y el tiempo disponible, sin ustedes no hubiese sido posible la realización de este sueño agradeciéndoles por su valiosa colaboración y completa disponibilidad!! Gracias Profes muchas bendiciones para ustedes.

A los **docentes** que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario, en especial a los profesores **Elka Malavé, Fernando Gómez, Luisa Álamo, Maritza Castillo**, entre otros.

En esta vida estuve rodeado de muchos ángeles guardianes que me ayudaron a abrir mis alas cuando quise volar y me apoyaron en todo lo pasos que quise dar diciéndome donde caminar para no tropezar, entre ellos están:

Mi mejor guía y gran amigo **Luis Leonet**, quien estuvo conmigo desde el inicio de este proyecto alentándome y dándome muchos ánimos para culminar este proyecto, brindándome todos sus valiosos conocimientos y la disponibilidad para estar a mi lado aclarando todas mis dudas, en estos momentos es difícil resumir en pocas palabras lo importante que eres para mí, eres mi hermano, mi mejor amigo, mi consejero, y siempre me has dado tu hombro para llorar y has estado en los momentos más difíciles y más alegres de mi vida y los momentos que nos falta aún, nunca olvidaré los momentos maravillosos de nuestra amistad. Siempre estaremos juntos para apoyarnos el uno al otro. Nuestro wifi nunca falla!! Muchas gracias wilito te quiero mucho!!!

A mi gran y querido amigo **Juan Carlos Carvajal**, son tantas cosas que tengo por agradecerte que no se por donde empezar. Waoo! Esta es la parte más difícil de hacer este proyecto, con sólo pensar lo que se quiere expresar en este momento es inevitable las ganas de llorar y más al recorrer mi vida al lado de personas tan especiales como tú. Gracias por apoyarme y dedicarme tu tiempo cuando te he necesitado, por extenderme siempre tu mano sin esperar nada a cambio, por compartir tantas emociones conmigo y quiero que este logro sea un ejemplo para ti y que luches incansablemente para cumplir con éxito todas tus metas y objetivos. Está demás decirte que si en mis manos está el ayudarte a alcanzarlos, no dudes en pedir mi ayuda, pues allí estaré para lo que necesites. Sabes que nunca estarás solo, siempre tendrás mi apoyo incondicional y el de mi familia, que te ha adoptado como uno más de ella; tendremos que cambiarte el nombre a Juan Carlos Yazzan. Eres muy importante para mí; porque gracias a ti concluí muchos aspectos en mi vida y que he logrado alcanzar por tus buenos consejos, tu apoyo incondicional, por nunca dejarme solo y siempre estar conmigo en las buenas y en las malas. Te quiero muchísimo y seré el primero en la fila para verte graduar y alcanzar tus metas como siempre lo has hecho con éxito. Tu mami siempre nos bendecirá y protegerá desde el cielo y siempre estará en nuestras oraciones!!!

A mi hermana y mi gran amiga **Patricia Desireé Vásquez**, mi cielo no tengo las palabras adecuadas para agradecerte todos los momentos que has estado a mi lado, siempre recuerdo el día en que te conocí, ese día Dios y los ángeles hicieron un trato para jamás separarnos y por supuesto yo feliz!!! Mi gordita, la vida nos ha puesto pruebas muy difíciles en las cuales hemos salido victoriosos pero, ¿sabes por qué? Por que siempre hemos estado juntos dándonos apoyo incondicional y siempre será así, jamás te dejaré solita, siempre estarás conmigo, quieras o no, y siempre nuestro angelito que ya está en el cielo (Carmen Eloina Vásquez) nos cuidará y bendecirá en todos nuestros pasos en la vida y yo le prometí cuidarte y siempre estar a tu lado. Siempre recuerdo la última vez que la vi me dio su bendición y le besé su mano ese día fui inmensamente feliz por tener su bendición para toda mi vida, jamás la olvidaré y siempre la llevaré en mi mente y mi corazón. Cada vez que hablaba con ella moría de risa de todo lo que le decía y gozaba con cada una de mis loqueras y estoy emocionado porque siempre la hice reír. Las amo!!!

A mi compañero de grandes acontecimientos **Antonio Méndez**, y digo grandes acontecimientos, porque es muy difícil nombrarlos todos, debido que fueron muchos momentos en los cuales me vistes llorar, reír, madurar y crecer, gracias a ti pude superar muchas cosas que en la vida creí que era difícil de hacerlo pero tus sabios consejos y tu oportuna compañía me enseñaron que nunca hay que decir no puedo siempre hay que intentarlo aunque falle en el intento, pero queda la gran satisfacción de decir lo intenté, recuerda mi amigo el agradecimiento es la memoria del corazón y el mío dice que nunca encontrará la forma ni manera de agradecerte todo lo que has hecho por mi y siempre estaremos juntos batallando y luchando por nuestros sueños. Te quiero mucho negrito!!!

A mi novia, esposa, amante, hermana, amiga, y única e irrepitible **María Eugenia Oropeza Chaccal**, siempre estás en mi mente y mi corazón, ni la distancia ni el tiempo ha podido lograr que me pueda olvidar de ti, siempre recuerdo tus

palabras de aliento, tus palabras de poder, tus loqueras, tu forma de ser y son tantos años que tenemos conociéndonos que nos conocemos como la palma de nuestras manos y sabemos lo que puede pensar el uno y el otro, te amo demasiado y te doy infinitas gracias por tu apoyo incondicional y tus consejos, gracias a ti soy lo que soy. Un beso!!

A mis compañeras de tesis **Amalí del Pino Guerra y a mi negrita Carmen Teresa Sampson** por compartir conmigo esta etapa tan importante de mi carrera y alcanzar nuestro más preciado sueño que es graduarnos y es más especial alcanzarlo en compañía de ustedes, siempre recordare los grandes momentos vividos, los consejos compartidos y por el nacimiento de una gran amistad, nunca las olvidaré y siempre estarán presente en mi mente y mi corazón, ni la distancia, ni el tiempo lograrán romper este lazo que existe entre ustedes y yo. A veces estoy en casa pensando en las loqueras que hicimos, las canciones de Thalía que cantábamos, y los bailes exóticos de ustedes dos y no paro de reír. Las quiero muchísimo y las extrañare mucho. **Amalí** nunca superarás mi receta de las arepitas ni del café con leche porque no es la receta lo que cuenta sino el chef que lo hace!!! **Carmen** espero que mis consejos siempre los recuerdes y te sirvan de mucho para cualquier decisión que quieras tomar.

A mis compañeros **Edliana Guacarán, Alexander Galeano, José Miguel Ramírez**, con quienes compartí buenos momentos de mi carrera y dejaron de ser simplemente mis amigos para convertirse en mi **familia**, le deseo de todo corazón muchos éxitos en su carrera alcanzando todas sus metas a nivel personal y profesional, hubiese querido conocerlos y tratarlos mucho antes y compartir el doble de lo que vivimos juntos, no se olviden de este compañero que los quiere mucho y que siempre estará allí cuando me necesiten. Un abrazo enorme.

A mis hermanas **Rosselis Guevara, Clarimar Ordaz, Angélica Montes**,

María Antonieta Rodríguez, Patricia Alemán, Jennifer González, Yraiza Silva y mi hermano José Ángel Ciliberto con quienes me comí las verdes y las maduras, quienes me brindaron el apoyo necesario para seguir adelante en los momentos más difíciles de mi vida y juntos luchamos para poder ver nuestras metas realizadas, estoy en deuda con ustedes nunca sabré como pagarles lo que han hecho por mi, eso es hermandad. Gracias por todo!! Jamás olvidare los momentos de locura que vivimos en Margarita, en nuestra vida universitaria y lo grandiosas que son y siempre estuvimos unidos ayudándonos unos con otros y es un nexo el que jamás se romperá nada ni nadie reemplazará el espacio que ocupan en mi corazón. Yra y José siempre en mi vida estarán presentes en cada uno de mis pasos, siempre planeamos el futuro para estar juntos y así será contra viento y marea lucharé para que sea así. Los amo!!!

A la **Familia Carvajal, León, Ciliberto, Bouttó, y Cova**, quienes con su amable y gentil atención me brindaron la oportunidad de formar parte de ustedes a lo largo de mi vida; estaré eternamente agradecido por su valioso apoyo y por dejarme formar parte de sus vidas. Los quiero mucho.

A **Dilia Márquez y Maryurys Azocar**, por estar a mi lado y siempre decirme al oído no te rindas sigue tu camino y nunca decaigas, negrita de mi alma te extraño muchísimo y este logro también es tuyo porque tu me distes el animo y las fuerzas necesarias para cumplir este sueño que en algún momento pensé que no podía lograr y allí estuviste tu apoyándome y diciéndome si se puede, eres mi tía, mi hermana, mi amiga, mi confidente, mi todo, como desearía que estuvieses aquí para decirte lo logré y estar a mi lado para recibir mi título, te amo!! Y tu mi Chuchita, mi loba, mi shakipapo, este logro es para que veas que en este mundo nunca es tarde para lograr nuestros sueños y crecer profesionalmente, está demás decirte que en mí tienes un gran apoyo y estaré contigo en todos los momentos que quieras una mano amiga y un hombro para llorar, te adoro y siempre recuerda no estás sola aquí hay una familia entera que te adora y te quiere.

A mis amigos **Patricia Meneses, Rossana Cabello, Maritza Apitz, Dámaso Romero, Patricia Velásquez, Eduardo Carvajal, Yinet Vásquez, Oriana Battisti, Jackeline Bravo, Isabel Malavé, Eneimar Gómez, Yasmín Figueroa, Suleika Salazar, Jesús Alejandro, Maribel Rondón, Javier Otero, David Da Silva, Livia Fernández, Douglas Rumbos, Coromoto Urrieta, David Fraiz**, por siempre darme su apoyo y su dedicación, hemos compartido tantos momentos juntos que son difíciles de borrar y cada uno de ustedes en su forma muy particular me dieron las fuerzas y las ganas necesarias para culminar este sueño, los quiero y siempre formaran parte de mi vida.

A mi padre de alma y corazón **Héctor Acevedo** por siempre estar a mi lado y estar pendiente de mi, Dios y el destino nos unió para siempre estar juntos y así será, tu me has dado alegrías y tus sabias palabras en algún momento de mi vida curaron muchas heridas, eres muy especial y ocupas un gran espacio en mi corazón, nunca olvides que tiene un hijo al cual cuidar y sobre todo mantener así que trabaja duro porque soy un poco exigente. Un abrazo enorme te quiero muchísimo padre.

A **mis compañeros del curso**, por el esfuerzo y dedicación de todos ustedes para cumplir esta meta que a todos nos llena de felicidad, a pesar de nuestras diferencias y nuestros caracteres, nos supimos llevar bien y logramos juntos este gran proyecto, muchos éxitos en sus vidas y espero estar unidos siempre y acordarnos de esta etapa maravillosa que vivimos. Un gran abrazo.

A **Thalía**, por inspirarme a cumplir y realizar cada uno de mis sueños escuchando cada una de las letras de tus canciones, con ellas lloré, reí, me enamoré y luche, gracias por ser parte de mi vida y siempre serás mi amor eterno, eres mi novia, tú no lo sabes pero yo si!!! Te amooo.

Adham Yazzan Atrach.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1: Sistematización de Variables	21
Cuadro N° 2: Valores de la Matriz KnoVa.	129

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Factor KnoVa	35
Figura N° 2. Creación del Conocimiento	38
Figura N° 3 Cadena de Valor	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Conocimientos aplicados en las organizaciones para controlar los procesos estandarizados.	62
Gráfico N° 2: Consideración de la producción de bienes y servicios como el máximo nivel de actividad que pueda alcanzarse en la organización.	63
Gráfico N° 3: Utilización de algún tipo de análisis de los recursos con el fin de optimizarlos en la organización.	64
Gráfico N° 4: Orientación de la producción de bienes y servicios en la organización.	65
Gráfico N° 5: Aplicación adecuada de los conocimientos en el proceso de producción de la organización.	66
Gráfico N° 6: Efectividad en la entrega de los servicios y productos que ofrece la organización.	67
Gráfico N° 7: Factores que se consideran en el proceso productivo de la organización.	68
Gráfico N° 8. Capacidad de Producción.	70
Gráfico N° 9: Rápida reacción de la organización ante los cambios de mercado considerándose como uno de los mayores retos y oportunidades.	71
Gráfico N° 10. Respuesta de la organización ante los cambios del mercado considerándose como una clave para la supervivencia.	72
Gráfico N° 11. Creación de estrategias para la negociación, distribución y promoción del producto y de la prestación del servicio en la organización.	73
Gráfico N° 12. Proposición de estrategias de descentralización de la autoridad y la toma de decisiones para satisfacer las cambiantes demandas en la organización.	74
Gráfico N° 13. Fomentación de los cambios en los procesos de comunicación y de respuestas en la organización.	75
Gráfico N° 14. Preocupación en la organización por satisfacer eficazmente la	

demanda en un margen de tiempo y costo aceptable.	76
Gráfico N° 15: Capacidad de Respuesta.	78
Gráfico N° 16: Preocupación por conocer anticipadamente las discontinuidades del mercado.	79
Gráfico N° 17: Preocupación por sorprender al cliente adelantándose a sus peticiones.	80
Gráfico N° 18: Correcta planificación del conocimiento que permita mejorar los resultados de los productos en la organización.	81
Gráfico N° 19: Prevención de los recursos necesarios para atender las futuras demandas de la organización.	82
Gráfico N° 20: Planificación de los recursos con el fin de cubrir demandas inesperadas.	83
Gráfico N° 21: Capacidad de Anticiparse.	85
Gráfico N° 22. Importancia en la búsqueda de alternativas y estrategias que fomenten la creación e innovación de productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.	86
Gráfico N° 23: Utilización de estrategias motivacionales para incentivar al capital humano a generar nuevas ideas.	87
Gráfico N° 24: Disposición de las fuentes de información y conocimiento necesarios para crear e innovar.	88
Gráfico N° 25: Búsqueda para mantener un espiral de valor a medida que avanza en el tiempo a través de la creación de conocimiento.	89
Gráfico N° 26: Capacidad Para Crear	91
Gráfico N° 27: Aprendizaje de los empleados como arma principal en la organización.	92
Gráfico N° 28: Planificación del desarrollo y capacitación profesional del capital humano en la organización.	93
Gráfico N° 29: Consideraciones para la organización del aprendizaje en la empresa.	94
Gráfico N° 30: Realización de un proceso de gestión del conocimiento que permita el	

análisis de las aptitudes y conocimientos que posee la organización.	95
Gráfico N° 31: Establecimiento de estrategias orientadas a eliminar o disminuir las barreras para el aprendizaje organizacional.	96
Gráfico N° 32: Capacidad Para Aprender.	98
Gráfico N° 33: Utilización de estrategias para posicionarse y mantenerse en el mercado.	99
Gráfico N° 34: Ofrecimiento a los empleados de un ambiente satisfactorio y armonioso.	100
Gráfico N° 35: Aplicación de sistemas para desarrollar los conocimientos del capital humano que labora en la organización y así mantenerlos motivados.	101
Gráfico N° 36: Aprovechamiento de las oportunidades internas y externas que se presentan en el mercado.	102
Gráfico N° 37: Existencia de estrategias en la organización para mejorar la estabilidad laboral del capital humano que labora en ella.	103
Gráfico N° 38: Nivel de importancia que otorga la organización a la motivación de los profesionales que forman parte de ella.	104
Gráfico N° 39: Técnicas utilizadas en la organización para aplicar y divulgar los nuevos conocimientos adquiridos.	105
Gráfico N° 40: Capacidad para Perdurar.	107
Gráfico N° 41: Nivel de servicio idóneo en la organización para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores.	109
Gráfico N° 42: Entrega adecuada y oportuna de los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades y permitir un nivel de servicio óptimo.	110
Gráfico N° 43: Definición de estrategias adecuadas en la organización dirigidas a satisfacer las necesidades de sus clientes.	111
Gráfico N° 44: Importancia que le otorga la organización a los clientes.	112
Gráfico N° 45: Estrategias de servicios que ofrece la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.	113

Gráfico N° 46: Preocupación por conocer las necesidades específicas de los clientes.	114
Gráfico N° 47: Importancia del nivel intelectual o la intensidad del conocimiento De Los Empleados Para Añadir Valor A La Organización.....	116
Gráfico N° 48: Consideración del capital humano como activo intangible con que cuenta la organización para generar ventajas competitivas.	117
Gráfico N° 49: Aplicación del conocimiento en la toma de decisiones significativas durante cualquier contingencia en la organización.	118
Gráfico N° 50: Estudio de los conocimientos que aporta el capital humano a la organización.	119
Gráfico N° 51: Dependencia de la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización.....	120
Gráfico N° 52: Fomentación y aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar las metas.....	121
Gráfico N° 53: Alineación de los intereses del trabajador con los de la compañía como factor clave empresarial.	122
Gráfico N° 54: Factores que permiten a la empresa potenciar una cultura organizacional.	123
Gráfico N° 55: Uso de la tecnología en la administración del conocimiento.	124
Gráfico N° 56: Formas de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización.	125
Gráfico N° 57: Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.....	131



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector
Industrial de Cumaná, Estado Sucre.**

Autores:

Br. Carmen T., Sampson C. C.I: 17.633.069
Br. Amalí Del P., Guerra R. C.I: 19.675.433
Br. Adham, Yazzan A. C.I. 16.816.298

RESUMEN

En la medida en que el conocimiento se va haciendo importante para el éxito de las organizaciones, va cobrando relevancia el valor del conocimiento como una herramienta útil para captarlo, almacenarlo, valorarlo, administrarlo, gestionarlo y difundirlo. El papel estratégico del conocimiento hace que las empresas tengan que valorarlo, ya sea empíricamente o bien a través de un modelo sistemático y formal. La presente investigación tiene como objetivo analizar el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre. Para ello se recurrió a una investigación de campo, en la cual la información fue recogida de 13 Empresas del Sector Industrial a través de cuestionarios sobre la base de cincuenta (50) ítems agrupados en las seis (6) variables: capacidad de producción, capacidad de respuesta, capacidad para anticiparse, capacidad para crear, capacidad para aprender y capacidad para perdurar y dos (2) elementos del Factor KnoVa como son: el nivel de servicio y la intensidad del conocimiento. Los resultados reflejan una evaluación favorable de las seis (6) variables y dos (2) elementos del Factor KnoVa, nivel de servicio e intensidad del conocimiento, los que se consideran como las directrices fundamentales para generar acciones y dar recomendaciones para añadir valor al conocimiento en dichas compañías.

Palabras Claves: Gestión del Conocimiento, Valor del Conocimiento, Factor KnoVa.

INTRODUCCIÓN

Sobrevivir a la crisis no es cuestión de suerte, esto es cada vez más una verdad para las empresas. La toma de decisiones adecuada puede ser la diferencia entre permanecer en un mercado o engrosar la lista de fracasos empresariales. Las modernas empresas se definen como organizaciones que agregan valor y crean bienes, lo que implica analizar ese mercado y sus tendencias, estudiar nuevos productos y prepararse para el uso de nuevas herramientas gerenciales.

En las últimas décadas han surgido diversas herramientas gerenciales que les han permitido a los empresarios, en el ejercicio de su profesión, desarrollar una estrategia en su empresa para comprender su entorno competitivo. Es así, como se habla hoy de valor del conocimiento en la gerencia, cuyo uso es relativamente nuevo. Su estudio se inició a finales del siglo XIX principios del siglo XX, ya que las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tenían la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubrieron que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones.

El tema de valor del conocimiento está enmarcado en lo que se conoce como gerencia estratégica de los RRHH y es por ello que, representa una corriente de investigación y análisis en la cual la información del personal y del cliente se consideran como una concepción muy diferente a la que se tenía anteriormente, esta concepción ha sido enfocada argumentando que, observando todas aquellas actividades y necesidades que se desarrollan en una empresa en grupos estratégicos, los gerentes podrían estar en la capacidad de comprender el comportamiento y necesidades de los trabajadores, lo que significa un gran cambio en la manera de pensar, ya que se estaría hablando de un nuevo enfoque estratégico que permita a la

empresa sumergirse en las realidades del mercado para lograr mantenerse en un nuevo mundo empresarial.

Atendiendo a la importancia del valor del conocimiento, se emprendió esta investigación, cuyo propósito fue analizar el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, Estado Sucre, para conocer el papel que desempeña en estas organizaciones; bajo el esquema de una investigación de campo. Encontrándose que el conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná Estado Sucre es considerado el factor más importante en estas organizaciones puesto que a través de este se añade valor a las mismas.

Así mismo, el trabajo está estructurado en cuatro capítulos, a saber:

El capítulo I: Generalidades del problema de investigación, el cual está conformado por los aspectos que determinan el problema, y el cual contiene: planteamiento del problema de investigación, objetivo general y los específicos, justificación y alcance de la investigación, así como las posibles limitaciones de la misma. Asimismo, contiene el marco metodológico que cuenta con el tipo de investigación; nivel de la investigación; población y muestra, técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información, así como el sistema de variables.

El capítulo II: Valor del Conocimiento, donde se definen los aspectos conceptuales en los cuales se sustenta la investigación tales como: definición de valor del conocimiento; importancia del valor del conocimiento; capacidades del valor del conocimiento, en donde se desarrollan cada una de las capacidades como lo son: capacidad de producción, capacidad de respuesta, capacidad para crear, capacidad para anticiparse, capacidad para aprender, capacidad para perdurar; factor KnoVa; elementos del factor KnoVa como nivel de servicio e intensidad del conocimiento;

cadena de valor así como la gestión de conocimiento

El capítulo III: análisis e interpretación de los resultados del Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná Estado Sucre, mediante cuadros y gráficas. El cual contiene: Las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre; bases legales asociadas a las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre; valor del conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre, basado en: capacidad de producción, capacidad de respuesta, capacidad para anticiparse, capacidad para crear, capacidad para innovar, capacidad para perdurar; comportamiento del factor KnoVa en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre: nivel de servicio e intensidad del conocimiento; acciones que permitan la creación de productos y servicios en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre y por último la presentación de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 El Problema de Investigación

Para Arias (2006:39), el problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Un problema de investigación es la interrogante que se plantea sobre algo, que no se sabe o se conoce muy poco, y que necesita dar respuesta por la inquietud que se ha producido por parte de una persona o grupo de personas, que investigan sobre el tema para darle una respuesta satisfactoria. En primer lugar, se sondea el tema el cual se va a estudiar, después de esto se despliegan una serie de objetivos alcanzables y medibles, que servirán para la búsqueda de respuestas a dicho problema. Por tanto, en este capítulo se encuentra información relacionada con el planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la misma y la justificación, para así tener una visión firme hacia dónde se quiere llegar con la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

Según Arias (2006:41), el planteamiento del problema de investigación consiste “en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas a responder”. El planteamiento del problema no es más que esbozar lo que se quiere investigar, es una situación real posible de estudiar, que se da en un contexto determinado, el cual se puede sustentar en teorías e investigaciones precedentes, teniendo posibles causas, consecuencias, ventajas o desventajas, es sencillamente describir el problema de forma general hasta llegar a lo particular, de donde se despliega una gran

interrogante. De allí la importancia de hacer las consideraciones siguientes.

Después de la Segunda Guerra Mundial se produce un cambio acelerado en el mundo empresarial, el cual transformó la concepción de la empresa en la sociedad. Cada vez, en mayor medida, temas como el de la responsabilidad social y la consideración del trabajador en sus aspectos humanos adquiere un peso mayor. Estos fenómenos y algunos más son los que llevan a un nuevo concepto que comenzó a emerger: la empresa como organización, como un sistema en constante interacción con el medio.

Se ha producido una transformación importante en la sociedad actual, que ha roto muchos de los esquemas o paradigmas existentes, donde hay muchos autores (Kaplan y Norton, 1992; Roos Dragonetti, 1997, Edvinsson, 1996; Brooking, 1996; Sveiby, 1997; Bueno 1998) (<http://www.monografias.com>); que ya hablan de lo que es la nueva economía, orientada al conocimiento. El conocimiento compone el conjunto de saberes del ser humano, su transferencia implica; un proceso intelectual y de dinamismo cuando es transmitido, como consecuencia se considera, un valor primordial en el desarrollo de la sociedad y de un país. El conocimiento crea conocimiento, por tanto es un proceso de vaivén, recíproco que resulta mediante el uso de la capacidad de razonamiento o inferencia por parte de humanos y de máquinas. Sin embargo, es el talento humano el agente clave para el objeto antes mencionado.

La gran importancia que obtiene el conocimiento, no sólo en la esfera de lo económico donde la vitalidad de los sistemas productivos y la competitividad internacional depende cada vez más de innovaciones tecnológicas y de la creatividad, lo mismo que a las personas es su actitud y sus posibilidades de acceso a estos. El rol protagónico de este se presenta en un contexto de transformaciones donde toda experiencia es considerada como conocimiento. La riqueza de un país no está ya en

sus recursos naturales sino en sus recursos humanos.

Ahora, la importancia que tiene el conocimiento y el talento humano, recae en visualizar y aprovechar las oportunidades que pueden brindar éstos a las organizaciones, generando así el valor del conocimiento para posicionarse en un nivel competitivo en el mercado en el cual se desenvuelven.

Las organizaciones a nivel mundial han sufrido transformaciones al pasar del tiempo, en tecnología, información y cambios en el ámbito político, social y cultural, donde cada vez los avances se hacen más sofisticados; es por ello, que los empresarios y gestores empresariales se han dado cuenta de la importancia del valor del conocimiento y el talento humano en las organizaciones, ya que, se consideran fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, basado en la creatividad, la innovación, la flexibilidad y la velocidad, permitiendo rendimiento en los resultados que se pretenden obtener. Por cuanto el valor que se le otorga al conocimiento en las organizaciones es un tema de vanguardia, pero lo que se ha venido indagando desde hace mucho tiempo es el conocimiento que estas adoptan para alcanzar eficientemente sus metas y objetivos.

En los inicios del siglo XXI, las empresas más exitosas han optado por evaluar su organización en términos de conocimiento, considerando que las actividades intangibles y los recursos intangibles que generan son una fuente inagotable de creación de riqueza. La capacidad de medir y gestionar estos recursos o activos se ha convertido, de esta manera, en una necesidad básica para poder explicar de forma satisfactoria los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, puesto que, las organizaciones se han dado cuenta que el conocimiento es el que les da el toque especial a éstas. Por tal razón, se han inclinado mucho más a tomar en cuenta el conocimiento que se encuentra en la organización, incentivarlo y reforzarlo para que no se les escape la chispa creativa e innovadora que tiene dicha

organización (<http://www.iade.org>).

Ahora bien, el término valor del conocimiento empieza a tomar relevancia en estos últimos tiempos debido a la necesidad de las organizaciones de saber qué capacidad tienen sus empleados para afrontar los cambios futuros tanto dentro como fuera de ella y para sustentar esta idea se puede citar a Tissen y Otros (2000:9), quienes afirman que:

El valor del conocimiento es el potencial que tiene una organización para añadir valor y se denomina factor KnoVa. Esto muestra que en la economía del conocimiento, el potencial de valor añadido de una empresa depende de dos importantes elementos: el nivel de servicio que ofrece y su intensidad de conocimiento, además del grado en que dicha empresa utiliza el conocimiento para crear productos o servicios.

El potencial que tiene una organización para agregar importancia a los conocimientos que aporta el capital humano radica en la manera en cómo valora el conocimiento, el cual puede ser estudiado a través del factor KnoVa propuesto por los autores Tissen y otros (2000). Este factor consiste en la importancia del nivel del servicio y la intensidad del conocimiento utilizado por la compañía para crear productos y servicios y se puede determinar mediante el manejo de variables como: capacidad de producción, capacidad de respuesta, capacidad de anticiparse, capacidad para crear, capacidad para aprender y capacidad para perdurar.

De esta manera se observa que el éxito de cualquier organización puede depender en gran medida del perfecto desarrollo de las variables antes mencionadas, ó contrario a ello pueden suscitarse situaciones desfavorables tales como: disminución en la producción, ineficacia ante las contingencias, ausencia de innovación y creatividad, resistencia a la capacitación por parte del talento humano y

la fuga de conocimientos.

El valor del conocimiento tiene gran relevancia en la sociedad de estos tiempos, en este sentido, los cuatro factores de creación de riqueza en una economía han sido siempre: la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento; pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha ido variando con el tiempo, donde el último se ha convertido para finales del siglo XX y principios del siglo XXI en la fuente principal de creación de riqueza y, cada vez más, se va abriendo paso la afirmación de Laurence Prusak (<http://www.monografias.com>): “La fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, más concretamente, en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas”.

El valor del conocimiento depende en gran medida de la manera en que éste sea explotado, ya que, se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación, esto se requiere a través de la utilización óptima del conocimiento y la información suministrada con que cuentan la organizaciones a nivel mundial.

A nivel mundial el valor del conocimiento es considerado como el potencial con que cuentan las organizaciones para añadir un valor específico, basándose en dos grandes factores que son: el nivel de servicio y la intensidad del conocimiento con el que cuenta la organización para crear sus bienes y servicios con excelencia (<http://www.monografias.com>).

Frente a la globalización, la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, éstas dependen en gran medida, de su capacidad para fortalecer el capital humano que poseen. El único capital irremplazable de una organización, es el conocimiento y la capacidad de su gente, la potencialidad y generación de valor de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten sus

competencias y habilidades con quienes pueden requerirla.

El factor fundamental se encuentra en organizar los intereses del empleado con los de la organización, dando nacimiento a una cultura organizacional que refuerce el conocimiento, la motivación del personal y las competencias. Si la organización está en capacidad de alcanzar con acciones determinadas el compromiso que tiene con sus trabajadores, y de demostrarles que pueden ser eficaces y eficientes, éstos tendrán en cuenta la importancia de su conocimiento para la organización pero, a su vez, no es la única solución que hay. Por lo tanto, los conocimientos deben ser administrados de modo tal que sea cuantificable y visible la rentabilidad y el beneficio para la organización, de tal modo que se requiere gestión estratégica del conocimiento. Es decir, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos, en procura de lograr establecer condiciones adecuadas, para que se produzca la colaboración espontánea, entre los profesionales del conocimiento.

Es el talento humano a través de sus conocimientos quien puede aumentar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para lidiar en un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben ocupar roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para alcanzar esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio empresarial. De hecho, el verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la organización es el talento humano.

Los cambios más significativos que han afectado a las organizaciones en los últimos cincuenta años son: el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el

compromiso y la responsabilidad social y ecológica. Estos cambios inciden en las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente, dándole un valor significativo al conocimiento en el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones.

El valor del conocimiento a nivel mundial se considera como el factor primordial en la organización, es el que puede crear ideas y dar soluciones, las personas con sus conocimientos son los que innovan en la organización creando un ambiente competitivo en ellas diferenciándose de las demás por el talento intelectual con el que cuenta. Para Avalos (<http://www.monografias.com>), según informe del Banco Mundial, los 29 países que concentran el 80% de la riqueza deben su prosperidad al 67% del capital humano y el conocimiento generado, como nuevo factor de producción.

El desarrollo del conocimiento en el proceso de una nueva información, es saber afrontar situaciones problemáticas o desconocidas. Sin embargo, consiste en un proceso de dedicación y preparación, para la transformación de una situación anterior a otra nueva, y aplicar el juicio crítico. Los desafíos actuales, demandan capacidades superiores, y procesos cognitivos superiores porque son problemas complejos. Por ello es necesario canalizar situaciones de acuerdo a la complejidad de los fenómenos.

Está claro que se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación. Ésta es la razón por la que cada vez, más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento como es el caso de las empresas como HP, Sony, IBM y Stork, entre otras.

En el caso de la empresa holandesa Stork, que ha pasado de ser una compañía productora industrial a ser una compañía de conocimiento que añade valor. La empresa comenzó como un simple constructor de maquinarias en la que los ingenieros pasaban días creando máquinas muy singulares. La tecnología lo era todo, y el cliente sólo era un mal necesario. Sin embargo, a finales de los setenta, las cosas comenzaron a ir radicalmente mal para Stork. Entonces, tomó la decisión de concentrarse sólo en aquellos productos de los que tenía un conocimiento particular. Al mismo tiempo, los clientes pasaron a ocupar una posición central y Stork comenzó a darse cuenta que podía añadir valor ofreciendo toda una gama de servicios unidos a sus máquinas, como mantenimiento, reparación, modificaciones, etcétera (Tissen y otros, 2000:11)

Otros de los casos a nivel mundial es el de la Sony, que ha incursionado en el campo del suministro de servicios en lugar de concentrarse en los productos, se ha convertido en parte de la estrategia de la compañía participar en todos los aspectos de la cadena del sector de los medios de difusión y comunicación, desde los contenidos y los servicios (música, películas, juegos para computadoras y suscripciones telefónicas), hasta la transmisión (televisión vía satélite y cines) y los equipos de reproducción (televisores, teléfonos de bolsillo, videos y reproductores de CD) (Tissen y otros, 2000).

En Venezuela, el valor del conocimiento apenas comienza a tomar relevancia motivado a que cada vez más las organizaciones necesitan estar mejor capacitadas para responder de forma satisfactoria a las necesidades de los clientes. La gestión del conocimiento es un nuevo estilo de gestión donde el valor recae en el conocimiento y éste es el motor para los cambios que utilizan los gerentes para transformar, añadir valor y fomentar una nueva cultura organizacional con el fin de terminar con las viejas prácticas gerenciales (<http://www.degerencia.com>).

La creación de valor del conocimiento se ha convertido hoy en día en Venezuela en una fórmula de rentabilidad organizacional y de estrategia de crecimiento económico en aquellas organizaciones que invierten en tecnología, capacitación y dándole a su gente el justo valor y la oportunidad que sean sus propios líderes en cada uno de los procesos (<http://www.degerencia.com>).

Como ejemplo se tiene a Isotex, que es una empresa venezolana que se enorgullece en ofrecer una variada gama de productos y soluciones integrales para la construcción de obras civiles, a través de la innovación, el uso de las más modernas tecnologías y el talento de sus recursos humanos, con el propósito de asegurar la máxima calidad y rebasar las expectativas de los clientes. Ésta empresa valora el talento de sus recursos humanos, la lealtad por la organización, la mística en el trabajo, el continuo deseo de superación, la dedicación y la actitud de no conformarse con lo que se tiene. Por ello, ofrece, a sus valiosos recursos humanos, seguridad, estabilidad, apoyo, respaldo. Así mismo, quiere que cada trabajador se sienta parte integral de la organización y que se perciba como un miembro de la familia Isotex. Además, valora el conocimiento científico, la innovación y el desarrollo tecnológico como mecanismos que potencian su competitividad y permiten la continua expansión de sus mercados (<http://www.grupoisotex.com>).

Sin embargo, es posible que en muchas organizaciones Venezolanas, como lo es el caso de las Grandes Empresas del sector industrial en el estado Sucre, se pueden encontrar algunas situaciones tales como: insatisfacción laboral, disminución de las condiciones laborables, falta de competencia, depreciación del conocimiento, falta de actualización en materia tecnológica y disminución en la calidad de los bienes y servicios; a pesar de poseer un personal capacitado con un alto nivel de conocimiento. El sector industrial engloba un sinnúmero de procesos, pero, la manufactura es la forma elemental de estos, la cual significa "hacer a mano" pero, en economía significa transformar la materia prima en unos productos elaborados y semielaborados.

Ejemplo de ello, es que casi todo lo que usamos es un fruto de estos procesos, y casi todo lo que se manufactura se elabora en Grandes Empresas como es el caso de Toyota de Venezuela, C.A, ubicada en Cumaná Estado Sucre, la cual ensambla automóviles con piezas que provienen, por lo general, de otros países; en este mismo sentido se puede considerar la empresa de alimentación AVECAISA, C.A; que se dedica a utilizar materia prima proveniente del mar, para fabricar productos que se destinan directamente al consumo de las personas.

Aunado a este sector se encuentran muchas otras grandes organizaciones empresariales distribuidas en la ciudad de Cumaná, según el sector industrial que desarrollan; las mismas se encargan de producir bienes y servicios que satisfagan las demandas y necesidades de los clientes, fundamentándose en el aprovechamiento de los conocimientos que poseen. Organizaciones que, a su vez utilizan el conocimiento como elemento favorecedor del desarrollo de su competitividad y que cada vez más potencian activamente sus capacidades mediante las mejoras del talento humano que la integran, teniendo como consecuencia beneficios que procuran el éxito de dichas organizaciones, tales como: excelentes condiciones de trabajo que suscitan óptimas ofertas del mercado laboral, avances en materia tecnológica y aumento en la calidad de los bienes y servicios, lo cual permite vivenciar una gran demanda de los productos y servicios que ofrecen; además del establecimiento de muy buenas culturas organizacionales que por lo visto se orientan hacia la apreciación del valor de los activos intangibles que forman parte de las empresas, crecimiento en la productividad, innovación que demuestra la creatividad con que cuentan las mismas, entre otros aspectos favorables que se han observar y vivenciar en el transcurrir del tiempo.

Dada esta situación, surge la necesidad de conocer desde el punto de vista organizacional la importancia que le otorga la gerencia al conocimiento enfocado hacia el valor que a éste se le puede atribuir, considerándose como un activo

intangible de la empresa. Por lo que surgió la siguiente interrogante: ¿Cómo es valorado el conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, Estado Sucre?

Asimismo, se propusieron las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la capacidad de: producción, respuesta, anticipar, crear e innovar, aprender y perdurar de las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, Estado Sucre?

¿Cuál es el comportamiento del factor KnoVa en cuanto a nivel de servicio e intensidad del conocimiento?

¿Qué acciones contribuirán a conjugar nivel de servicio e intensidad de conocimiento en la creación de productos y servicios?

1.1.2 Objetivos de la Investigación.

1.1.2.1 Objetivo General

Analizar el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, estado Sucre.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Indagar sobre la capacidad de: producción, respuesta, anticiparse, crear, innovar, aprender y perdurar en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, estado Sucre.

- Determinar el comportamiento del factor KnoVa en cuanto a: nivel de servicio e intensidad del conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial del estado Sucre.
- Generar acciones que permitan la creación de productos y servicios en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, estado Sucre; conjugando nivel de servicio e intensidad de conocimiento.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.

El sector de las grandes industrias constituye una fuerza decisiva en la vida del estado Sucre, no sólo por su impacto en la consecución de una distribución más equitativa del producto social y a la democratización del capital sino por su incidencia en el desarrollo y modernización económica del Estado. Por cuanto el estudio del valor del conocimiento en este tipo de empresas puede generar ventajas competitivas para la misma y nuevos medios de acción para el manejo de los niveles de servicios y gestionar la intensidad de los conocimientos. De esta manera se analizó el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná en el Estado Sucre, e indagar sobre la capacidad de producción, respuesta, anticiparse, crear, aprender y perdurar que tienen las mismas, así como se determinó cuál es el comportamiento del factor KnoVa en cuanto a nivel de servicio e intensidad del conocimiento, permitiendo obtener aportes significativos para las instituciones, la sociedad, comunidad científica y los autores de este trabajo indagatorio.

En cuanto a las instituciones y a la sociedad, la investigación pudo constituirse en una opción necesaria para la administración del conocimiento dentro de este sector productivo; y además contribuye a hacer propuestas que ayuden al desarrollo de la economía y posicionamiento de las Grandes Empresas en el Estado Sucre.

Los resultados que se obtuvieron a través de este trabajo de investigación se convierten en nuevas fuentes de información y conocimiento para la comunidad científica. Así como también constituyeron un aporte significativo para la comunidad universitaria en pro de investigaciones posteriores.

Es necesario resaltar que ésta investigación se realizó con la finalidad, de tener una base para la formación profesional; por cuanto, es sólo a partir de las nociones que se obtuvieron sobre el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial en la ciudad de Cumaná, y las acciones que se llevaron a cabo para que las mismas se puedan considerar KnoVa, y por consiguiente incrementar el desempeño laboral para impulsarlas al éxito.

1.1.4 Limitaciones de la Investigación

El valor del conocimiento es un tema relativamente novedoso en el área de la administración empresarial, por lo cual, en el contexto de esta investigación no se contó con las fuentes bibliográficas suficientes para el desarrollo de la misma, situación que se convirtió en limitación y que estuvo representada por la escasez de información para la revisión de material documental referente al trabajo indagatorio.

1.2. Marco Metodológico

Para Bavaresco (2006:89):

Las bases metodológicas constituyen la fase de cómo trabajar metodológicamente en la investigación. Dentro de esta etapa se hace necesario que se conozca lo relativo a cómo elegir el tipo de diseño o métodos, cuál podría ser su población y muestra, cuáles serían las técnicas de recolección de datos, el procesamiento de esos datos, la matriz tripartita de datos (herramientas metodológicas), el análisis e

interpretación de los datos.

Es decir, es la etapa de la investigación donde se señalan los aspectos metodológicos bajo los cuales se realizará el proyecto: nivel de investigación, el tipo de investigación, población y muestra, sistema de variables, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información y presentación de la información, mismos que son indicados a continuación.

1.2.1 Nivel de Investigación.

Este punto se refiere al grado de profundidad con que se abordó el fenómeno de estudio.

Balestrini (2001:135), señala que las investigaciones descriptivas, “recolectan datos en un solo momento; en un tiempo único. Su propósito es describir al fenómeno y analizar su incidencia en un momento dado”.

De acuerdo con esta afirmación, el estudio realizado se correspondió con el nivel descriptivo, ya que estuvo dirigido a indagar, determinar y describir la naturaleza real de una situación en un contexto y tiempo determinado. En este caso se obtuvieron datos y se recolectó la información directamente de las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná Estado Sucre.

1.2.2 Tipo de Investigación.

Según Arias (2006:31), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el

investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

De acuerdo con la definición anterior, en concordancia con el problema planteado y los objetivos preestablecidos, este estudio estuvo enmarcado dentro de la investigación de campo porque la información acerca del valor del conocimiento fue recabada directamente del personal que labora en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná Estado Sucre y posteriormente se analizaron e interpretaron los resultados de esta búsqueda.

1.2.3 Población y Muestra.

Para Arias (2006:81), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Por cuanto la población objeto de este estudio estuvo representada por veintiún (21) Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná Estado Sucre entre las cuales se denominan de la siguiente manera: Alfarería Cumaná, C.A; Avencatún Industrial, S.A. (Avecaisa); Industrial de Pesca, C.A. (CAIP); Complejo Metalúrgico de Cumaná, S.A. (COMMETASA); Enchapados Cumaná, C.A; Fábrica de Muebles El Águila, SRL; Fábrica de Plástico Gonzalla, C.A; Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, S.A; Hielo Cumaná, C.A; Hielo y Servicios Cristalino, C.A; Industria Gráfica Oriental, C.A; Industrias San Jorge, C.A; Inversiones Cabello, S.A. (INVERCA); Mamidel, C.A; Manufacturas Enveta, C.A; Metalpartes Espósito, C.A; Molinos Nacionales, C.A. (MONACA); Pinturas El Indio, SRL; Pinturas Oriente, C.A; Sucre Hielo, C.A. y Toyota de Venezuela, C.A. Ello, según el listado de afiliados del sector industrial de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Cumaná.

Es de notar que la población expuesta es finita, dado que se conoce la cantidad

de unidades que la integran, y además se cuenta con un registro documental de dichas unidades.

Para Arias (2006:82):

Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo.

Ante esta situación es necesario aclarar que no existió una selección de muestra en el proyecto de investigación, dado que la población antes descrita conformó la misma. Pues dicha población es representativa y finita, y la información fue proporcionada por cada representante de cada una de las empresas que conforman dicha población.

1.2.4 Técnicas y Procedimiento para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información y Presentación de la Información.

Las técnicas que se emplearon para la obtención, análisis e interpretación de la información requerida fueron las siguientes:

- Entrevista estructurada: esta técnica fue aplicada como un interrogatorio individual a un representante de cada empresa que conforma la población; cuyo contenido estuvo estructurado por un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, directas con un orden lógico y preciso (ver anexo N° 1). A través de ello se pudo establecer un diálogo directo entre el investigador y los entrevistados y de la misma forma se recopiló la información pertinente y datos precisos referentes al tema del valor del conocimiento.

- Análisis documental: estuvo basado en la obtención de los datos necesarios para sustentar la investigación, recurriendo a la consulta de los documentos formales disponibles en bibliografías, textos y en las páginas Web.

En cuanto a los instrumentos para la recolección de la información se utilizó el cuestionario, el cual se considera como una modalidad de encuesta que se lleva a cabo de forma escrita mediante un formato en papel contentivo de una serie de preguntas abiertas y cerradas que resultaron producto de la operacionalización de las variables.

Para el procesamiento de los datos se llevaron a cabo operaciones como clasificación, registros, tabulación y codificación. Mientras que para el análisis se emplearon técnicas lógicas inductivas, de análisis y síntesis con el fin de interpretar los datos recogidos de manera objetiva, además se aplicó el factor KnoVa para determinar el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, estado Sucre.

Una vez analizados e interpretados los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección se presentaron cuadros estadísticos empleando el número de respuestas y el índice obtenido, para su presentación en gráficas y el análisis bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo, con el fin de presentar objetivamente la realidad de la organización estudiada a través de conclusiones acerca del valor del conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná Estado Sucre.

1.2.5 Sistema de Variables.

Para Arias (2006:63), el sistema de variables “se emplea en una investigación

científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”.

En este trabajo de investigación se presenta la variable dependiente como el valor del conocimiento; y las variables independientes se definen en: capacidad de producción, capacidad de respuesta, capacidad de anticiparse, capacidad para crear, capacidad para aprender y capacidad para perdurar (ver cuadro N°1).

Cuadro N°1: Sistematización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Valor del conocimiento	Capacidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de bienes y servicios. • Aplicación adecuada del conocimiento. • Entrega del producto o prestación del servicio de forma efectiva. • Eficiencia y eficacia en los procesos de producción
	Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de reacción ante los cambios del mercado. • Creación de unidades de negocio. • Descentralización de la autoridad y de la toma de decisiones para satisfacer las cambiantes demandas. • Cambios en los procesos de comunicación. <p>Eficacia en satisfacer las demandas organizacionales y de los usuarios o consumidores.</p>

Continuación del Cuadro N° 1

	<p>Capacidad de anticiparse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento anticipado de las discontinuidades del mercado. • Planificación de los conocimientos necesarios para mejorar los resultados. • Previsión de los recursos necesarios para atender futuras demandas. • Disposición de recursos para atender demandas inesperadas.
	<p>Capacidad para crear</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de alternativas para mantener la satisfacción del mercado. • Incentivación del capital humano para aportar nuevas ideas. • Disposición de las fuentes de información y conocimiento para crear e innovar. • Integración de las nuevas tecnologías al sistema de funcionamiento organizacional.
	<p>Capacidad para aprender</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y desarrollo del capital intelectual. • Organización del aprendizaje. • Análisis de las aptitudes y conocimientos que posee la organización. • Eliminación de barreras para el aprendizaje.

Continuación del Cuadro N° 1

	Capacidad para perdurar	<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento en el mercado.• Aprovechamiento de las oportunidades.• Integración de estrategias para las mejoras laborales.• Importancia a la motivación de los profesionales.• Aplicación y divulgación del conocimiento.
--	-------------------------	--

Fuente: Autores. 2010

CAPÍTULO II

VALOR DEL CONOCIMIENTO

2.1 Definición de Valor del Conocimiento.

Para cualquier empresa, conseguir posicionarse y permanecer viva en el mercado globalizado (donde paradigmas como el tiempo, la distancia y el espacio fueron rotos con la realidad de las tecnologías de la información), es un objetivo primordial. Evidentemente, para ello es necesario disponer de una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y, por encima de todo, ser innovadora. La capacidad de tener nuevas ideas es fundamental para las organizaciones del siglo XXI. Es por ello que se emplea el valor del conocimiento como una manera de añadir valor a la organización para ofrecer mejores productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes y lograr posicionarse en un nivel competitivo en el mercado en el cual interactúan.

Para Tissen y otros (2000:9):

El valor del conocimiento es el potencial que tiene una compañía para añadir valor, y se denomina factor KnoVa (valor de conocimiento). Esto muestra que en la economía del conocimiento, el potencial de valor añadido de una compañía depende de dos importantes ingredientes: el nivel de servicio que ofrece y su intensidad de conocimiento, además del grado en que dicha compañía utiliza el conocimiento para crear productos y servicios.

En este sentido, el valor del conocimiento es un agente determinante del éxito en el progreso de toda empresa, puesto que es a través del conocimiento que se ponen

en practica todos los procesos que se llevan a cabo en la misma, es un activo intangible que hay que saber administrar y dirigir, ya que el conocimiento lo poseen los empleados y cada persona goza de cualidades que afectan considerablemente sus responsabilidades en el trabajo, y son fuerzas cambiantes que se presentan tanto individual como en conjunto; y es por ello que, la gerencia se enfrenta al dilema de tener que concebir que el factor humano es débil y sensible, por lo que debe ser tratado con sumo cuidado y en una forma muy sutil. En consecuencia, se debe manejar adecuadamente ese potencial con que se cuenta y en donde las organizaciones han realizado una gran inversión, concediéndoles a los trabajadores experiencias para que puedan adaptarse a las exigencias de los mercados.

Por tanto conocimiento y capital humano son dos de los valores que en los últimos tiempos han ido adquiriendo protagonismo. Su impacto se está dejando notar en las organizaciones, sobretodo en sus estructuras y en el valor intrínseco que toman en el mercado. La emergencia de lo intangible, el punto donde se está anclando la sociedad del conocimiento, es uno de los principales motores del cambio. Lo cual es equivalente a dar valor al equipo humano, a su capacidad de dirección, de elaborar estrategias, de innovar o investigar; ya que este equipo es el que genera valor o produce incluso más conocimiento.

Es el conocimiento, un capital que hoy es tan o más valorado como los propios activos de la organización, su estructura o sus bienes materiales. Es entonces, una tarea fundamental en todas las empresas darle el valor real al conocimiento y gestionarlo de algún modo, con el propósito de ayudar en el tránsito que lleva de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento.

Ahora bien, a medida que más empresas se percaten de su capital humano (ya esté formado por patentes, conocimientos de procesos, tecnologías, capacidad de dirección, información al cliente, etc.), su gestión a crear valor dentro de la

organización será más continua, ahora bien el factor más importante en este punto es proporcionar un conocimiento que añada valor, no es suficiente solamente crearlo, sino, hacerlo disponible y esperar los mejores resultados, ya que el conocimiento que añade valor es significativamente diferente de la información indiscriminada, y las compañías deben conocer esta diferencia, puesto que no se debería ofrecer un conocimiento en asuntos que los clientes no necesitan saber.

Entonces se puede decir que, las empresas que compiten con éxito en el nuevo entorno competitivo son aquellas que tienen una actitud permanente para valorar y gestionar el conocimiento en su organización, las cuales establecen redes de intercambio del conocimiento con otras organizaciones y que son capaces de conectar a los miembros dispersos de su organización. La pura verdad es que la empresa tiene un conocimiento interno y cada directivo debería saber el valor verdadero que el conocimiento genera a la organización.

2.2 Importancia del Valor del Conocimiento.

La importancia del valor del conocimiento radica en que las organizaciones se hacen más productivas e innovadoras, ya que utilizan su conocimiento como una herramienta para mejorar el nivel de servicio que pueden ofrecer, para crear valor para los clientes, ya que las organizaciones querrán conocer las necesidades que tendrán los mismos dentro de cinco o diez años, es por cuanto que le otorgan la razón de ser de los negocios; además la importancia que tiene el valor del conocimiento, recae en visualizar y aprovechar las oportunidades que pueden brindar éstos a las organizaciones, lo cual permite realizar las cosas con eficacia y de forma eficiente para lograr posicionarse en un nivel competitivo favorable en el mercado en el cual se desenvuelven.

El valor del conocimiento ayuda a formar organizaciones que inspiren a los

profesionales a lograr un mayor nivel de resultados basado en la creatividad y la intuición, la flexibilidad y la velocidad para adaptarse a los cambios, así como también ayuda a localizar y crear conocimientos que añadan valor a las empresas y a utilizarlos para maximizar el resultado y la riqueza de las mismas.

2.3. Capacidades del Valor del Conocimiento.

La creación de las capacidades del valor del conocimiento implica una nueva clase de organización que sea efectiva y eficiente a la hora de elaborar conocimiento y añadir valor tanto a la empresa como al profesional. Pero esto no es algo que sólo esté abierto a organizaciones específicas, pues básicamente, cualquier organización puede convertirse en una compañía de valor añadido. Sin embargo, lo que requiere es el deseo de tomar decisiones, que es lo que permitirá a las personas añadir valor constantemente.

Ahora bien, siguiendo a Tissen y otros (2000), la llave para el éxito de una organización será su capacidad para añadir valor continuamente, de modo que se introduzca en una espiral de valor ascendente y continuo. Donde, la capacidad es el talento o inteligencia que posee el talento humano para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo, a través de estas capacidades se puede añadir valor al conocimiento en las organizaciones, Para conseguir esto, Tissen y otros (2000), indican que necesitan estudiar seis variables básicas: capacidad de producción, capacidad de respuesta, capacidad para anticiparse, capacidad para crear, capacidad para aprender y capacidad para perdurar.

2.3.1 Capacidad de Producción.

Esto supone la correcta aplicación del conocimiento en la organización para, controlar procesos estandarizados que a menudo son muy complejos, cuyos

resultados son productos y servicios que requieren literalmente cientos de proveedores cada uno con sus propios requisitos. Es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

Esta capacidad también se encarga de la correcta aplicación del conocimiento para que exista una entrega adecuada y a tiempo de los productos, así como la prestación de un servicio de calidad, que sea el resultado de un sistema de producción eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades de los clientes, lo cual se logra no sólo con la aplicación del conocimiento, sino también con la correcta gestión del mismo, para mejorar el proceso productivo de la organización. Su función radica en crear estrategias aunadas al uso idóneo de la tecnología para asegurar que el sistema de producción se está llevando a cabo de la mejor manera posible de acuerdo a lo establecido o planificado.

Como ejemplo de esta capacidad se encuentra a BMW, que tiene una línea de producción dirigida por computadora que permite producir coches de todos los tipos adaptados al consumidor con una sola línea de producción. Una computadora asegura que cada componente específico, incluyendo los de terceros proveedores, llegue a la línea de producción exactamente en el momento adecuado. Utilizando el conocimiento adecuado para llevar cada una de sus operaciones con éxito.

2.3.2 Capacidad de Respuesta.

Se refiere a la rápida reacción ante los cambios del mercado y por ende uno de los retos mayores para las empresas y también una de las mayores oportunidades. Las organizaciones exitosas admiten que la respuesta al mercado es una clave para la

supervivencia. Para lograrlo se proponen estrategias de descentralización que faciliten a las unidades de negocio responder oportunamente. En términos generales, la capacidad de respuesta de una organización, es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable.

Es un enfoque que permita tal respuesta, es la introducción de unidades de negocio cada una de ellas situada cerca de los clientes y del segmento del mercado. Es la forma de descentralizar a medida que las unidades de negocio toman todas las decisiones necesarias para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado. Es decir la creación de unidades de negocio donde se descentralice la autoridad para que cada unidad que está trabajando en ella tome decisiones para satisfacer las necesidades, y así poder llegar de forma rápida a los clientes y dar repuestas inmediatas a los mismos. También se trata de la realización de cambios en los procesos de comunicación de la empresa para que la información dada llegue a cada uno de los empleados que laboran en la misma, de manera que todos trabajen en función a una meta en específica, lo cual les traerá una mayor eficiencia a la hora de satisfacer las demandas tanto de la organización como la de sus clientes o usuarios.

En esta capacidad se encuentra a Asea Brown Boveri, ABB, es una compañía global que fabrica y vende equipos de generación y transmisión de energía eléctrica, trenes de alta velocidad, automatización y robótica y sistema de control medioambiental. La compañía tiene 210 mil empleados, dirigidos por 250 altos directivos. Cuando fue fundada por la fusión de la sueca ASEA y la suiza Brown Boveri en 1987, una de las primeras estrategias fue reconocer y traspasar el poder del centro a sus compañías operadoras, tras lo cual el personal de la oficina central se redujo de un total de 6 mil a solo 150 personas, con una estructura de gestión matriz introducida a escala mundial, creando un nuevo sistema informático de comunicación centralizado que controla los resultados y proporciona actualizaciones mensuales de

ventas y resultados financieros trimestrales, esto permitió a la compañía verdaderamente comportarse como una compañía transnacional que vive localmente y busca sus proveedores globalmente desarrollando una red de proveedores para cada una de sus operaciones empresariales, eligiendo los mejores precios a escala mundial y recortando los ciclos de tiempo, además; saca provecho a su tecnología central, la unifica y la aplica a todos los negocios. Sus negocios pueden competir de forma efectiva a escala local, pero comparten la tecnología, la innovación, los productos y aprenden a escala global.

2.3.3 Capacidad para Crear.

Es la búsqueda de alternativas y estrategias para satisfacer el mercado en el cual se desenvuelve la empresa de una manera constante, fomentando la creación e innovación de productos y servicios que satisfagan las cambiantes necesidades de los clientes; lográndose esto a través de un buen incentivo del capital humano que labora en la organización, ya que es éste el encargado de generar las nuevas ideas para la creación de nuevos productos, aunado a una buena disposición de las fuentes de información de forma que ésta le da las herramientas necesarias para la creación e innovación. En fin es la capacidad de impulsar nuevas ideas de asumir retos y de lograrlos de una manera eficaz y eficiente dentro y fuera de la organización.

Significa que las empresas deben buscar constantemente formas en las que puedan mantener su espiral de valor mientras avanzan, esto depende en gran parte de su capacidad para crear conocimientos. Tal creación de conocimiento puede tener diversas formas, gestión propia sustentada en inversiones en investigación y desarrollo e innovación, lo que necesita involucrar al capital humano altamente calificado para tener una mejora continua en los procesos creativos de la organización.

Lo que se necesita actualmente es despojarse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión en ella. El conocimiento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Los seres humanos se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de la distribución de los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En esta capacidad se encuentra como ejemplo a Pfizer Inc., una compañía neoyorquina con un capital de diez mil millones de dólares, ha lanzado un programa a gran escala de automatización para el personal de ventas que permite a 2700 comerciales adaptar sus técnicas para cerrar ventas. Así, se puede acceder inmediatamente a la información sobre cualquier fármaco específico, proporcionando a los médicos detalles sobre las dosis, los efectos secundarios y los regímenes durante su tratamiento.

2.3.4 Capacidad para Anticiparse.

Para una empresa llegar al éxito total debe ser capaz de atisbar el panorama general y no sólo reaccionar ante las tendencias, sino anticiparse a ellas. A través de esta variable, las organizaciones, buscan sorprender al cliente, adelantarse a sus peticiones, así como la búsqueda de la antelación a los posibles errores que surjan en el proceso de producción para conseguir la calidad total. Es importante reconocer por adelantado las discontinuidades que configurarán el mercado en el que se está operando.

Esta capacidad se refiere al reconocimiento anticipado de los avances del mercado para tener nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades de la

clientela, a través de la correcta planificación del conocimiento para mejorar los resultados de los productos, además de prevenir una gran demanda de productos y servicios, y poder contar con los recursos requeridos para cubrir dicha demanda.

Como ejemplo está BP, que es una compañía de energía, dedicada principalmente al petróleo y al gas, que se ha esforzado considerablemente en crear una dirección que asegure la existencia de un propósito claro, porque entiende que, si el propósito no es claro como el cristal, las personas en el negocio no entenderán que clase de conocimiento es crítico y que tendrán que aprender para mejorar los resultados. Un propósito claro permite a la compañía centrar sus esfuerzos de aprendizaje para aumentar su ventaja competitiva, para BP esto supuso, instaurar la creencia de que los resultados competitivos son importantes, que producir valor es tarea de todas las personas y que para producir valor hay que concentrarse, de modo que no pueda haber distracciones con cosas secundarias.

2.3.5 Capacidad para Aprender.

Es la capacidad que tienen los empleados de aprender mediante retos y experiencias, convirtiéndose este aprendizaje en el arma principal en la determinación de la compañía la cual ayuda a anticiparse al futuro, así como también ayuda a identificar oportunidades que no se podrían ver o ser explotadas si no se cuenta con el aprendizaje y conocimiento adecuado. Es la importancia y el valor que tienen los empleados para aprender de sus propias experiencias y sus clientes, competidores y colegas. Las personas aprenden para hacer cosas que se convierten en historias que pasan a ser información, que a su vez se introducen en una red que las personas utilizan para aprender a hacer cosas

En sí esta capacidad es la planeación y desarrollo del capital humano con el que cuenta la organización para que este aprenda de las experiencias y de los

conocimientos ya existentes en la organización, esto a través de la buena organización del aprendizaje, analizando las aptitudes y conocimientos con los que cuenta cada uno de los empleados que posee la organización y eliminando cualquier barrera u obstáculo que impida que el aprendizaje llegue de manera satisfactoria a todos los empleados.

La compañía Xerox, descubrió que la fuente de agua de la oficina fomentaba que los comerciales intercambiaran ideas. Esta idea se ha expandido para dar a los vendedores una radio que sirva como fuente de agua, en el sentido de que fomente el intercambio de información entre ellos acerca de sus clientes.

2.3.6 Capacidad para Perdurar.

Se refiere a que en el futuro, la política no tendrá que concentrarse en la separación sino en la unión de los profesionales del conocimiento y la organización, de manera que, se sientan motivados y comprendan exactamente lo que tienen que hacer para crear grandes valores, brindándoles un ambiente satisfactorio observando los resultados positivos de sus actuaciones. Una compañía necesitará desarrollar una forma de revitalizarse, no necesariamente atrayendo personas jóvenes y nuevas, sino renovando y refrescando su planilla actual.

Es el posicionamiento que tiene la organización en el mercado a través del mejor aprovechamiento de las oportunidades que se puedan presentar en éste, e integrando estrategias para mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores para que estos se sientan cómodos dentro de la organización y perduren por más tiempo en éstas, además de crear sistemas que motive al profesional a seguir aprendiendo y explorando sus conocimientos de una forma natural para la correcta aplicación y divulgación del mismo. Se da mucha importancia a la motivación de los profesionales, por esta razón la empresa debe encontrar nuevas

formas de entusiasmarles y hacer que puedan disfrutar las cosas.

Unos 60 de los 140 analistas que trabajaban para ING Barings abandonaron el banco por falta de motivación y reaparecieron en la sala de reuniones del competidor alemán Morgan Granfell Bank, dándole ventaja a éste competidor de aprovechar los conocimientos de dichos analistas, puesto que les ofrecieron mejores beneficios.

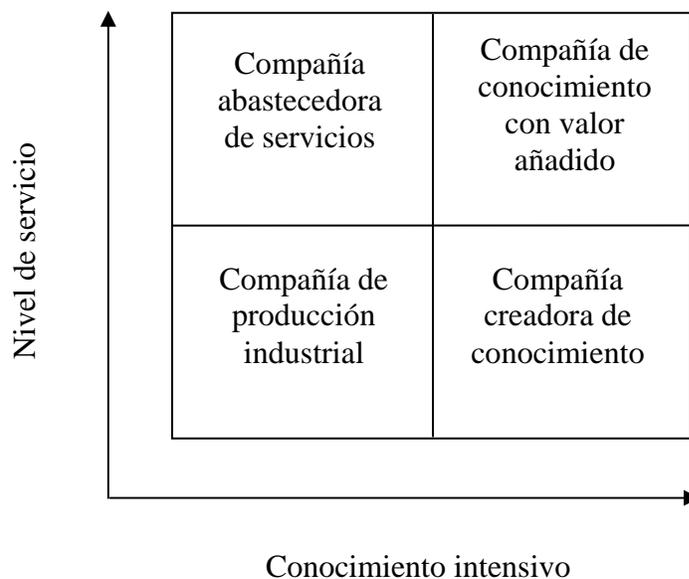
Los profesionales del conocimiento no perdurarán ni se comprometerán por mucho tiempo en una organización, ya que, su función determinante en la nueva economía de conocimiento, en virtud de sus competencias, demandarán mejores condiciones laborales, mejores ingresos y el factor de estabilidad será cada vez menos preponderante. Esta situación se convierte en un factor crítico de éxito para cualquier empresa. Cada vez que estos empleados salen por la puerta grande, parte del conocimiento de la organización sale con ellos. Esta situación corrobora que las empresas y los colectivos profesionales no pueden seguir en una tendencia divergente sino adoptar una convergencia cultural centrada en el conocimiento, respetando las individualidades pero generando colectivos sustentados en la colaboración.

De la misma forma, los gerentes pueden dirigir positivamente cuando entienden los motivos, necesidades e ideales de sus trabajadores, logrando así aumentar el desenvolvimiento, desarrollo, habilidades y conocimientos generales de los mismos en un ambiente determinado, lo que propone que, aspectos de las relaciones con los empleados de la empresa sean incluidos en la estrategia y mientras más sean las acciones que se planifiquen en torno al conocimiento, en esa medida se podrán obtener resultados positivos a mediano y a largo plazo; esto se debe a que los individuos no sólo quieren ser tratados bien, sino que pretenden igualmente ser capaces de aportar creativamente a las soluciones de los problemas existentes en la organización.

2.4 Factor KnoVa.

El factor KnoVa es el potencial que tiene una compañía para añadir valor y requiere de mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios y para fomentar la innovación. Ésta es la razón por la que cada vez más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento. Como se observa en la figura N° 1.

Figura N° 1. Factor KnoVa



Fuente: Tissen y otros. 2000. El valor del conocimiento. Pág. 10.

La importancia del factor KnoVa, es que muestra que si una empresa quiere tener éxito en la emergente economía del conocimiento, no será suficiente con que se concentre en aumentar niveles de servicios ni en elevar la intensidad de conocimiento de las actividades que ofrece, sino que dependerá de un doble ataque tanto el nivel de servicio como el de conocimiento intensivo para pretender añadir valor.

Cada vez es más difícil encontrar ejemplos de empresas industriales al viejo estilo, hasta la producción de una simple cerveza puede requerir una gran cantidad de conocimiento. Esto no significa que muchas compañías productoras no tengan que depender cada vez más del conocimiento, sino todo lo contrario (Tissen y otros, 2000).

Dentro del factor KnoVa tenemos una serie de compañías que se definen a continuación:

- Compañía de producción industrial. Son empresas que sólo se dedican a la transformación de materias primas en productos elaborados o semielaborados; se definen en grupos con gran poder de decisión en las cadenas productivas, no sólo en lo que se refiere a su propia producción sino también con respecto a las relaciones que establecen con los proveedores, consumidores y competidores. Además éstas suelen posicionarse como líderes del mercado dedicadas a una actividad económica que combina recursos productivos para la obtención de bienes y servicios destinados a la satisfacción de distintas necesidades relacionadas con economías privadas, transporte, comunicación, alimentación; en general a la transformación y mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Muchas de ellas son multinacionales (o transnacionales), es decir, empresas que invierten y producen en distintos países del mundo. Otras también constituyen grandes grupos económicos, es decir, integran un conjunto de empresas vinculadas entre sí que responden a una estrategia común y, generalmente, actúan en diferentes actividades económicas (<http://www.monografias.com>).

Estas empresas líderes satisfacen también las necesidades, contribuyendo al desarrollo económico, dado que, bajo distintos contextos producen tanto bienes primarios como productos elaborados a partir de éstos y, además,

organizan su comercialización y distribución, es decir, organizan gran parte de los eslabones de una cadena productiva.

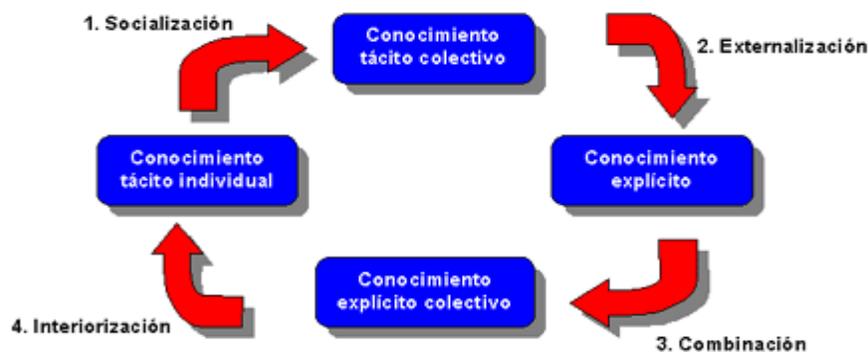
- Compañías abastecedoras de servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en: transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos, entre otras; buscan responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona común. Primordialmente se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el que primero se consume y se desgasta de manera brutal. Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.
- Compañía creadora de conocimiento. Una compañía creadora de conocimientos es aquella que sólo crea conocimiento, a través de las experiencias, ideas y nociones con las que cuenta. Ya que se dedica a la búsqueda constante de la diversidad de talentos en el interior de la empresa, ofreciendo así la diversidad en cuanto a escala de superación profesional.

Ahora bien, se debe comprender cómo se crea el conocimiento organizacional y es recurrir a profundos fundamentos epistemológicos para distinguir entre dos tipos de conocimiento el tácito y explícito. La interacción entre estos dos tipos conocimiento, se llama conversión de conocimiento y esto originó las siguientes cuatro formas: socialización (de tácito a tácito), exteriorización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito), e interiorización (de explícito a tácito). Esta interacción del conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización misma. Hay que insistir que de por si misma las organizaciones no pueden crear conocimiento sin los individuos, pero si el conocimiento no se puede compartir con otros o no es amplificado en el nivel grupal o divisional, tal conocimiento

no forma un espiral organizacionalmente, este proceso de espiral a través de distintos niveles ontológicos es una de las claves para entender la creación de conocimiento organizacional (<http://www.gestiopolis.com>).

El conocimiento creado por la organización moviliza el conocimiento tácito de las personas que se encuentran fuera de ella, quienes lo convierten en conocimiento explícito, el cual será devuelto a la firma en forma de fluctuaciones ambientales. Esta interacción es entre el producto, el servicio o el sistema que ofrece la empresa y los clientes, los proveedores, los distribuidores y los competidores distinguen dos tipos de conocimiento: el explícito es aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido y el tácito es aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, almacenar en repositorios y distribuir. Según esta distinción, las tecnologías de la información y la comunicación sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito. Esto se puede visualizar de mejor manera en la figura N° 2.

Figura N° 2. Creación del Conocimiento



Fuente: (<http://www.gestiopolis.com>).

Para implantar un programa de creación de conocimiento organizacional en una compañía, se requiere de medidas que deben adoptarse, como: crear una visión de conocimiento, desarrollar personal de conocimiento, apoyarse en el proceso de desarrollo con nuevos productos, adoptar la administración centro, arriba y abajo, adoptar una organización de tipo hipertexto y construir una red de conocimiento con el exterior.

- Compañía de conocimiento con valor añadido. Son aquellas compañías que valoran el conocimiento que poseen sus empleados, es decir, que aprovechan las ideas, experiencias e innovaciones que se encuentran en la organización para adelantarse a las necesidades de los consumidores o clientes, por tanto se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a esta complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación. Ésta es la razón por la que cada vez, más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento, y esto se logra a través de que la gerencia le otorgue el verdadero valor que tiene el conocimiento dentro de la organización ya que es a través de este que se pueden perfeccionar los bienes y servicios que ofrecen para que los clientes se sientan realmente satisfechos.

2.4.1 Elementos del Factor KnoVa.

El Factor Knova está conformado por dos elementos como lo son: el Nivel de Servicio y la Intensidad del Conocimiento, que son los que permiten añadir valor a una organización.

2.4.1.1 Nivel de Servicio.

Un nivel de servicio enmarca un compromiso realista entre las necesidades y

expectativas del cliente y los costos de los servicios asociados, de forma que éstos sean asumibles tanto por la clientela como por la organización, además alcanzar un nivel de servicio idóneo no es tarea fácil para la empresa, significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y asimismo adelantarse a las fluctuaciones del mercado, con el fin de lograr posicionarse en un nivel competitivo óptimo.

Ahora bien, el nivel de servicio tiene algunos beneficios, tales como:

- Se facilita la comunicación con los clientes impidiendo los malentendidos sobre las características y calidad de los servicios ofrecidos.
- Se establecen objetivos claros y medibles.
- Se establecen claramente las responsabilidades respectivas de los clientes y proveedores del servicio.
- Los clientes conocen y asumen los niveles de calidad ofrecidos y se establecen claros protocolos de actuación en caso de deterioro del servicio.
- La constante monitorización del servicio permite detectar los "eslabones más débiles de la cadena" para su mejora.

El objetivo primordial del nivel de servicio es definir, negociar y monitorizar la calidad de los servicios ofrecidos. Si los servicios no se adecuan a las necesidades del cliente, la calidad de los mismos es deficiente o sus costos son desproporcionados, se tendrán clientes insatisfechos y la organización será responsable de las consecuencias que se deriven de ello.

Bajo este enfoque los productos y servicios deben llegar en forma adecuada y oportuna a sus consumidores para satisfacer sus necesidades, permitiendo un nivel de servicio óptimo que añada valor a la organización. Éste consumidor o cliente, es el

punto vital para cualquier empresa; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

Las empresas están comenzando a hacer que su éxito dependa de la manera en que atienda a sus clientes, pero para que este éxito continúe, deben conocer qué querrán sus clientes dentro de cinco o diez años. La gran cuestión es determinar una demanda que en el presente no parece probable, especialmente si sus clientes actuales están satisfechos, y todavía puede obtener beneficios y tener una empresa estable. Éste es un gran reto para las organizaciones que cuentan con un pasado industrial y que piensan en términos de productos en lugar de términos de satisfacción del cliente (Tissen y otros, 2000).

Cada persona que trabaja en una organización es, al mismo tiempo, proveedor y cliente. Se puede decir entonces que todos los individuos y todos los departamentos tienen clientes y deberán cuestionarse qué pueden hacer para mejorar los niveles de calidad y de servicio que les están ofreciendo. La innovación y adición de valor para el cliente es ahora más importante que nunca, en aras al mantenimiento de la competitividad en el mercado. Todos los empleados tienen que trabajar de tal manera que sus contribuciones estén en consonancia con la misión, objetivos y estrategias de la compañía.

2.4.1.2 Intensidad del Conocimiento.

La intensidad del conocimiento es el nivel intelectual y de preparación que se le atañe a los empleados de una organización para añadir valor a la misma, a través del aporte de ideas, innovaciones y creatividad, es decir, es el activo intangible con que

cuenta la empresa para tener una gran ventaja competitiva satisfaciendo las necesidades de los clientes y así cosechar éxitos, mientras exista una máxima intensidad de conocimientos, mayor será el nivel de servicio y por ende una organización con valor añadido.

El conocimiento significativo es el activo más importante de una compañía que quiere enfrentarse con la complejidad, permitiendo una toma de decisiones de realidad múltiple en situaciones empresariales. Frente a la globalización, la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, depende en gran medida, de su capacidad para potenciar el capital humano que posee. El único capital irremplazable de una organización, es el conocimiento y la capacidad de su gente, la potencialidad y generación de valor de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten sus competencias y habilidades con quienes pueden requerirla.

El factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía, dando origen a una cultura organizacional que potencie la puesta en común del conocimiento, la motivación del personal, el adiestramiento y las competencias. Si la dirección de la empresa es capaz de lograr con hechos concretos el compromiso con sus empleados, de demostrarles que les ofrece oportunidades de ser eficaces, el trabajador comprenderá la magnitud, importancia y el rendimiento de sus conocimientos para la organización. De este modo, su modelo mental y sus competencias individuales, así como sus intereses tendrán convergencia con la misión organizacional garantizando de esta manera un superávit en el conocimiento organizacional (<http://www.laccei.org>).

Pocas organizaciones se dan cuenta de lo drástica que es la situación actual para las empresas, pero esta ha sido superada por la industria actual y la mayoría puede reconocer que la industria actual ha sido reemplazada por el conocimiento.

La tecnología juega un papel muy importante en esta administración del conocimiento. En esta economía no se requiere gran inversión o gastos de capital considerables para que sea económicamente activa y exitosa. Ya que los clientes cada día esperan más y más servicios que añadan valor a los productos.

El conocimiento es el uso de los datos y la información en interrelación con el potencial de habilidades, competencias, intuiciones, y motivaciones de las personas. Por consiguiente, el conocimiento es más relevante para sostener los negocios que el capital, el trabajo o la tierra. Es esencial para la acción, el rendimiento y la adaptación y provee la capacidad para responder a situaciones nuevas. Desde un punto de vista holístico el conocimiento forma parte de las ideas, los juicios, los talentos, las relaciones, las perspectivas y los conceptos. Es acción, innovación focalizada, experiencia compartida, a través de las relaciones personales y alianzas, que en definitiva, son un valor agregado del comportamiento y las actividades (<http://www.monografias.com>).

Ahora bien, se puede decir que se establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una compañía, cómo éste es gestionado, prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en consonancia con dicha gestión.

Esta perspectiva obedece a la gran capacidad de determinar una gestión del conocimiento en las instituciones en la actualidad, con el fin de orientar esfuerzos para consolidar la interacción informativa como soporte estratégico radical, determinando una renovación continua de la base de conocimientos creando estructuras de soporte sólido y poner en marcha instrumentos de inteligencia tecnológica, haciendo énfasis en el trabajo de equipo y la difusión del conocimiento.

2.5. Cadena de Valor

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular.

Para ser una empresa competitiva la administración de la organización debe desarrollar varias actividades que vienen especialmente facilitadas dentro del contexto cognitivo, abriendo la vía a un sin número de evaluaciones y valorizaciones dentro de las que se pueden enumerar: gestión de proyectos, modelación y gestión de procesos, reducción de la complejidad, DOFA (debilidades, oportunidades, fuerzas, amenazas) y la cadena de valor.

Dentro del proceso de gestión del conocimiento, hablar de valor no resulta fácil, implica conocer un conjunto de elementos que dan forma al capital intelectual, los cuales mueven la acción de las personas y son éstos los que dinamizan el proceso productivo de la organización. De tal manera, que el valor juega papel importante no sólo para las personas, sino para las organizaciones, ya que a través del conocimiento de éste, se pueden armar estrategias que permitan mejorar desde la imagen corporativa del negocio, hasta aumentar la competitividad de las mismas.

Para los efectos de esta investigación es necesario ampliar el aspecto referente a

la cadena de valor, puesto que, es el modelo más útil para analizar las ventajas competitivas de una organización y se emplea como un criterio para identificar sus capacidades a partir de la clasificación de sus actividades. Se trata de ver paso a paso todo el proceso desde que surge un producto hasta que llega a las manos del consumidor, incluyendo todos los servicios que puedan darse, considerando al valor como el grado de utilidad o cantidad estimada que se le da a los recursos tangibles o intangibles, para satisfacer las necesidades de las organizaciones y de los clientes respectivamente, convirtiéndose en el eje fundamental para el desarrollo de un análisis de gestión de conocimiento a través de una cadena de valor.

De tal manera que, la cadena de valor es una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica organizacional, su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente; lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. Ésta ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva para tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo; dicha rentabilidad, significa un margen entre los ingresos y los costos. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio.

La cadena de valor de las empresas en un sector industrial difiere reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valor a ese segmento en comparación con sus competidores.

Para Rayport J. Sviokla J. (1995:25):

La cadena de valor es un modelo que describe una serie de actividades que adicionan valor y que conectan al proveedor con la demanda. Mediante el análisis del estado de la cadena de valor los administradores han sido capaces de rediseñar su proceso interno y externo para mejorar la eficiencia y efectividad.

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares. Las actividades primarias se dividen en: logística de entrada, operaciones (producción), logística de salida, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y adquisiciones (compras) (<http://www.wikipedia.org>).

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias, como lo son:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para

transformarlas en el producto final.

- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias como lo son, las mostradas en la figura N° 2, mismas que se indican a continuación:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de

la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional (<http://es.wikipedia.org>).

Figura N° 3 Cadena de Valor



Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com>

Sin embargo, hoy día se está evolucionando hacia lo que se podría denominar “la cadena de valor intangible”, esto quiere decir que el valor ya no se crea solo con activos tangibles, se hace necesario tener en cuenta la importancia de los llamados activos intangibles como lo son: conocimiento, tecnología, propiedad intelectual y otros, pues estos constituyen el núcleo de la nueva economía basada en conocimiento, dejando de luchar por rutas comerciales y materias primas, y enmarcando el futuro donde las empresas defenderán su derecho a producir y comercializar productos a escala global y poseer su propiedad intelectual. Sin embargo, muchas personas verán esto como la economía virtual, una economía que es intangible y que no se

comprende con facilidad, pero una economía en la que la oficina se encuentra en casa, y en la que la compañías no basarán su imagen en una oficina principal muy elegante o en una gran inversión e maquinaria sino en conocimiento y tecnología para crear valor y tener ventaja competitiva (<http://es.wikipedia.org>).

Al separar las actividades que realiza la organización para analizarlas individualmente, les brinda numerosas oportunidades de mejorar la calidad de servicio y el nivel o intensidad de conocimiento con que las realiza, hallando modos de hacerla mejor o de agregar más valor para el cliente.

Ahora bien, el éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema se encuentra en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el

valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular (<http://www.monografias.com>).

2.6. Gestión de Conocimiento.

De esta manera, se determina que las empresas pueden sobrevivir en la actualidad controlando el conocimiento existente y el nuevo, mejorando la eficacia, la conectividad y la innovación a través de un proceso de gestión de conocimiento. La gestión del conocimiento se concibe, por un lado, como una actividad de apoyo a todos los procesos que se llevan a cabo en la organización, con el objeto de mejorarlos; y por otro, como un proceso específico que se suma a los existentes.

El conocimiento es la fuente de la competitividad de las empresas; es lo que les proporciona su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado. Sin conocimiento, no hay más que oscuros seguidores, y sin planificación de los recursos, sólo parches de improvisación y focalización de las energías en la supervivencia en lugar de en el crecimiento.

El conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y saber hacer. Gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar y controlar y conlleva adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos.

Algunos autores expresan lo siguiente:

La Gestión del Conocimiento es la gestión sistemática y explícita de políticas, programas, prácticas y actividades en la empresa que están relacionadas con el compartir, con la creación y con la aplicación de conocimiento. La Gestión del Conocimiento pretende realzar el conocimiento existente. La Gestión para el Conocimiento pretende desarrollar nuevo conocimiento así como habilidades para la innovación, según Josef Hofer-Alexis (2004:23) (<http://www.esterkaufman.com.ar>).

Davenport, Thomas y Prusak, Laurence (2001:23):

Es el intento de reconocer qué es en esencia un activo humano, para poder actuar sobre el mismo y convertirlo en un activo organizacional al que tengan acceso un amplio abanico de individuos que toman las decisiones de las cuales depende la empresa.

“La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”, según Eduardo Bueno Campos (<http://www.sedic.es/bueno.pdf>).

Cabe destacar que para que la empresa desarrolle una gestión de conocimiento efectiva, se deben valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como también los de sus competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento es importante ya que puede proporcionar una ventaja sustentable. Eventualmente, los competidores casi siempre pueden igualar la calidad y el precio d un producto o servicio actual de un líder del mercado. Sin

embargo, en el momento en que esto sucede, la empresa, con vastos conocimientos y que gestiona su conocimiento habrá pasado hacia un nuevo nivel de calidad, creatividad o eficiencia. La ventaja del conocimiento es sostenida por que genera crecientes beneficios y ventajas constantes. A diferencia de los activos materiales, que disminuyen a medida que son usados, los activos de conocimiento aumentan con el uso: las ideas generan nuevas ideas, y el conocimiento compartido queda en el poder de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe (Davenport y Prusak, 2001).

Es necesario que las empresas empleen la gestión del conocimiento como principal técnica para añadir valor, ya que conecta a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento, de manera de que establece un equilibrio al vincular la creación de conocimiento de la organización con su estrategia empresarial, en la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

Ahora bien, existen tres formas en las que una organización puede utilizar su gestión del conocimiento para añadir valor, haciendo que su conocimiento sea mas eficiente, esté mejor conectado y sea tremendamente innovador; en otras palabras las empresas pueden controlar mejor el conocimiento existente mejorando la eficacia, la conectividad y la innovación de su conocimiento. Estas tres formas son las siguientes:

- La eficacia del conocimiento, tiene que ver con la codificación y el almacenamiento cuidadoso del conocimiento existente en la empresa en bases de datos. El objetivo es reutilizar este conocimiento para prevenir que la

organización y sus empleados reinventen la rueda cada vez que necesiten conocimiento, es decir, está al alcance de sus manos simplemente haciendo clic estará disponible.

- La conectividad del conocimiento, se refiere a gestionar conocimiento que está pasando, o debería pasar, entre unidades de negocio y de servicio. Está es la fuerza que mantiene a una empresa unida y mejora sus resultados.
- La innovación del conocimiento, normalmente implica conocimiento que está muy ligado a una persona o a un equipo y que se comparte principalmente mediante contacto directo de persona a persona. Está claro que la improvisación, la experimentación y la creatividad son competencias necesarias para crear ideas, soluciones y servicios/ productos nuevos y valiosos. Mediante nuevas combinaciones de conocimiento existentes y/o el desarrollo de nuevo conocimiento, se hace posible renovar procesos, productos y servicios que refuercen la ventaja competitiva.

En definitiva, la gestión del conocimiento genera valor para la organización. La mayoría de este conocimiento tiene que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL VALOR DEL CONOCIMIENTO EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

En este capítulo se presentan los datos correspondientes a las opiniones de los encuestados, representantes de cada empresa objeto de estudio; los cuales fueron clasificados y presentados en tablas estadísticas empleando la distribución absoluta y porcentual para su posterior análisis, bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo con el fin de establecer objetivamente la realidad presente en las organizaciones estudiadas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los encuestados en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, estado Sucre. Los cuestionarios fueron entregados a representantes de las 21 Grandes Empresas del sector industrial de la ciudad de Cumaná, estado Sucre; de los cuales 8 de ellos no lo respondieron y 13 si, formando ahora el 100% de la población estudiada.

3.1 Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre

Para iniciar el tema de las Grandes Empresas del sector industrial, es necesario aclarar que éstas suelen denominarse como grupos con gran poder de decisión en las cadenas productivas, no sólo en lo que se refiere a su propia producción sino también con respecto a las relaciones que establecen con los proveedores, consumidores y competidores. Además éstas suelen posicionarse como líderes del mercado dedicadas a una actividad económica que combina recursos productivos para la obtención de bienes y servicios destinados a la satisfacción de distintas necesidades relacionadas con economías privadas, transporte, comunicación, alimentación; en general a la

transformación y mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Muchas de ellas son multinacionales (o transnacionales), es decir, empresas que invierten y producen en distintos países del mundo.

Otras también constituyen grandes grupos económicos, es decir, integran un conjunto de empresas vinculadas entre sí que responden a una estrategia común y, generalmente, actúan en diferentes actividades económicas (<http://www.monografias.com>).

Estas empresas líderes satisfacen también las necesidades, contribuyendo al desarrollo económico, dado que, bajo distintos contextos producen tanto bienes primarios como productos elaborados a partir de éstos y, además, organizan su comercialización y distribución, es decir, organizan gran parte de los eslabones de una cadena productiva.

Las Grandes Empresas forman parte de un grupo autónomo en el sector económico, y se clasifican de la siguiente manera:

- Industria pesada: son fábricas enormes en las que se trabaja con grandes cantidades de materia prima y de energía. Éstas pueden ser:
 - Metalúrgicas: trabajan con otros metales diferentes al hierro ya sea cobre, aluminio, etc.
 - Petroquímicas: elabora plásticos y combustibles.
 - Cementeras: fabrican cemento y hormigón a partir de las llamadas rocas industriales.
 - Químicas de base: producen ácidos, fertilizantes, explosivos, pinturas y otras sustancias.

- Industria ligera: transforma materias primas en bruto o semi-elaboradas en productos que se destinan directamente al consumo de las personas y de las empresas de servicios.
 - Alimentación: utiliza productos agrícolas, pesqueros y ganaderos para fabricar bebidas, conservas, etc.
 - Textil: fabrica tejidos y confecciona ropa a partir de fibras vegetales, como el lino y el algodón, y fibras animales como la lana y sintéticas como el nailon y el poliéster (<http://www.wikipedia.com>).

En Cumaná, Estado Sucre las Grandes Empresas del sector industrial se encuentran constituidas por una estructura organizativa que permite el óptimo cumplimiento de sus metas, planes y estrategias, además de la cooperación entre los distintos departamentos que la integran. Dicha estructura organizativa tiene como finalidad coordinar las actividades y el esfuerzo de trabajo que se realiza, de tal forma que el trabajo es dividido; se establecen canales de comunicación, se proporcionan mecanismos de coordinación, se enfoca el trabajo en la obtención de los objetivos y se mejora la planificación y el control.

Según información de la Cámara de Comercio, industria y producción de Cumaná, en el contexto regional estas Grandes Empresas se rigen principalmente por: la Constitución Bolivariana de Venezuela, el Código de Comercio, la Ley de Contrataciones Públicas, la Ley de Impuesto sobre la Renta y la Ley Orgánica del Trabajo, entre otras. Es importante aclarar que en este contexto territorial existen veintiún (21) compañías y sociedades anónimas que se corresponden con la clasificación de las industrias pesadas y livianas, y pueden enumerarse las siguientes:

- Alfarería Cumaná, C.A.

- Avencatún Industrial, S.A. (Avecalsa).
- Industrial de Pesca, C.A. (CAIP).
- Complejo Metalúrgico de Cumaná, S.A. (COMMETASA)
- Enchapados Cumaná, C.A.
- Fábrica de Muebles El Águila, SRL.
- Fábrica de Plástico Gonzalla, C.A.
- Pesquera Socialista del Alba. S.A.
- Hielo Cumaná, C.A.
- Hielo y Servicios Cristalino, C.A.
- Industria Gráfica Oriental, C.A.
- Industrias San Jorge, C.A.
- Inversiones Cabello, S.A. (INVERCA)
- Mamidel, C.A.
- Manufacturas Enveta, C.A.
- Metalpartes Espósito, C.A.
- Molinos Nacionales, C.A. (MONACA).
- Pinturas El Indio, SRL.
- Pinturas Oriente, C.A.
- Sucre Hielo, C.A.
- Toyota de Venezuela, C.A.

Se consideran a estas empresas del sector industrial del estado Sucre como

grandes industrias debido a ciertos criterios como lo son: están constituidas aproximadamente por más de 500 trabajadores, facturan más de 1000 millones de bolívares; su patrimonio está conformado por gran cantidad de dinero, grandes maquinarias, grandes bienes muebles e inmuebles, entre otras.

3.2 Bases Legales Asociadas al Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

La normativa legal que sustenta la investigación, es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).

El Artículo 110, señala que:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se considera el Estado en conjunto con el sector privado, como responsables de suministrar y facilitar los instrumentos y medios precisos para generar los conocimientos necesarios para el desarrollo económico, social y político del país; además tienen la responsabilidad de garantizar que se cumplan con los principios moralistas y legales, así como determinar los

medios para realizar las investigaciones científicas, humanísticas y tecnológicas.

El Artículo 102, señala que:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa consciente y solidaria en los procesos de transformación social de otros países, consustanciados con los valores de la entidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El estado, con la participación de la familia y la sociedad promoverá el proceso de la educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Para sustentar lo anterior se puede decir que, el Estado debe procurar que la educación sea impartida a todos los ciudadanos del país de manera obligatoria y gratuita, para desarrollar y fomentar el conocimiento en todos los niveles de la población, con la finalidad de ampliar el potencial creativo de la misma; igualmente el estado con la ayuda de la familia y la sociedad iniciará este proceso de educación de toda la población.

El Artículo 109, señala que:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permita a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados, egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y

tecnológica, para el beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzaran su autonomía de conformidad con la ley.

Con base a lo expuesto anteriormente, el estado reconoce la investigación científica como beneficio para el país y por ser una regla constituida en las universidades autónomas, puesto de que ésta elabora programas para la búsqueda de conocimientos e información, formando parte fundamental de un plan de estudios.

3.3 Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial del Estado Sucre.

Para comenzar a estudiar el tema del valor del conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre es necesario indicar que éste se emplea como una manera de añadir valor a la organización, aplicando las capacidades del valor del conocimiento, para ofrecer mejores productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes y lograr posicionarse en un nivel competitivo en el mercado en el cual interactúan.

3.3.1. Capacidades de Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

Para analizar las capacidades del valor del conocimiento, es necesario comprender que éstas se refieren a una nueva clase de organización eficaz y eficiente a la hora de procesar conocimiento y añadir valor tanto a la empresa como al

profesional. Pero esto no es algo que sólo esté abierto a organizaciones específicas, pues básicamente, cualquier organización puede transformarse en una compañía de valor añadido. Para conseguir esto, Tissen y otros (2000), indican que se necesita estudiar seis variables básicas como son: capacidad de producción, capacidad de respuesta, capacidad para anticiparse, capacidad para crear, capacidad para aprender y capacidad para perdurar.

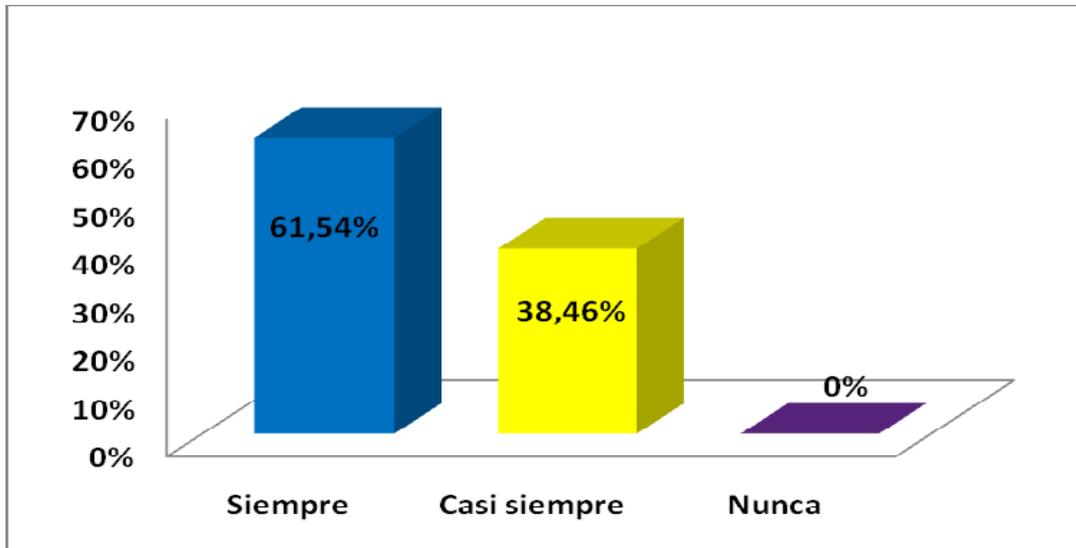
3.3.1.1 Capacidad de Producción en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

Esta capacidad supone la correcta aplicación del conocimiento en la organización para controlar procesos estandarizados que a menudo son muy complejos, cuyos resultados son productos y servicios que requieren literalmente cientos de proveedores cada uno con sus propios requisitos. Es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos. Esta también se encarga de que exista una entrega adecuada y a tiempo de los productos, así como la prestación de un servicio de calidad, que sea el resultado de un sistema de producción eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades de los clientes.

En cuanto a la capacidad de producción, el gráfico N°1 refleja la distribución de la frecuencia con que se aplican los conocimientos para controlar los procesos de producción estandarizados en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná del Estado Sucre, donde el 61,54% de la población encuestada señaló que siempre se aplican, mientras que el 38,46% restante indicó que casi siempre. Situación que demuestra el uso adecuado en su mayoría de los conocimientos de la capacidad de producción en estas empresas para así llevar un control y un manejo adecuado de los

procesos que se dan en las mismas.

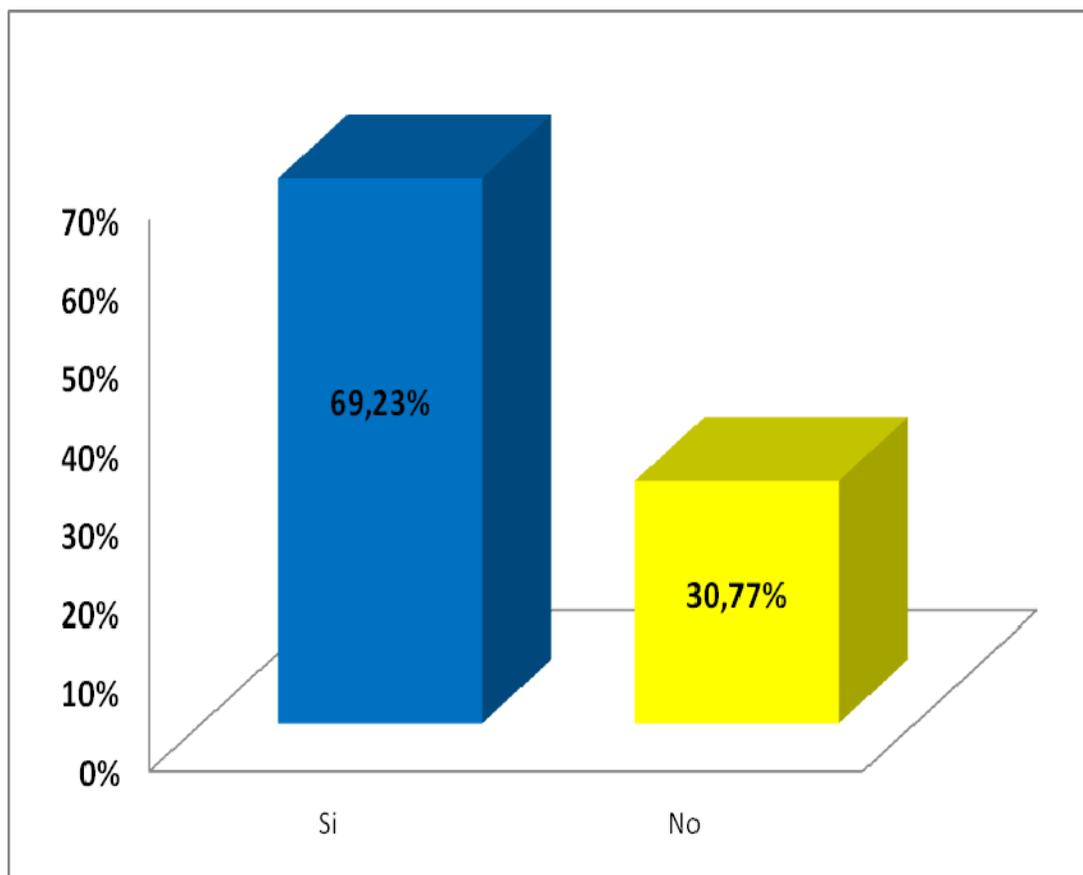
Gráfico N° 1: Conocimientos aplicados en las organizaciones para controlar los procesos estandarizados.



Fuente: Autores. 2010.

Se evidencia que el 69,23% de la población encuestada señaló que para añadir valor al conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, si se considera a la producción de bienes y servicios como el máximo nivel de actividad que pueda alcanzarse en estas organizaciones, siendo fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos, mientras que el 30,77% dice que no se considera. Desde esta perspectiva, entonces se observa que gran parte de este Sector Industrial, posee una alta capacidad de producción dirigida principalmente a la creación de bienes y servicios como el máximo nivel de actividad que pueden desarrollar (ver gráfico N° 2).

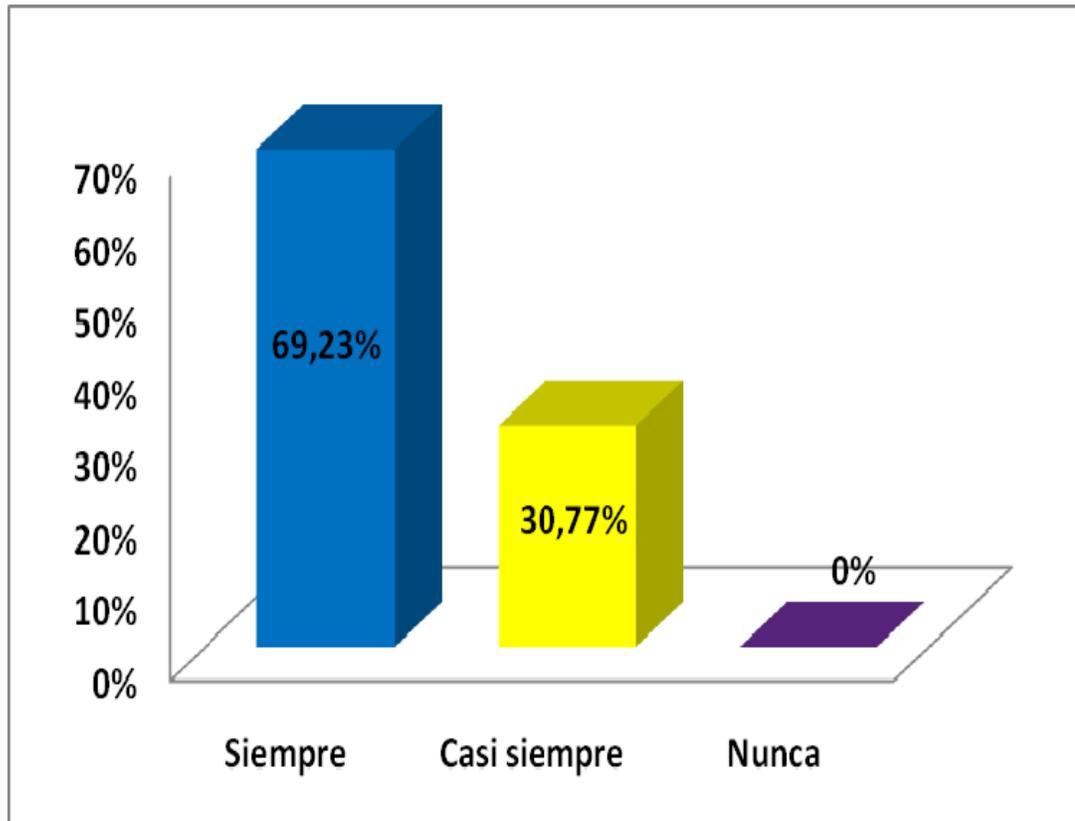
Gráfico N° 2: Consideración de la producción de bienes y servicios como el máximo nivel de actividad que pueda alcanzarse en la organización.



Fuente: Autores. 2010.

En cuanto al análisis para la optimización de los recursos; los resultados mostrados en el gráfico N° 3, permiten deducir que el 69,23% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, siempre realizan análisis sobre la utilización de los recursos para la optimización de los mismos, aunque contrario a esto existe un 30,77% de la población que opina que casi siempre se hacen. Estos resultados sugieren que las organizaciones están haciendo un buen uso de los conocimientos para realizar los análisis respectivos sobre cómo se están utilizando los recursos y así mejorarlos u optimizarlos.

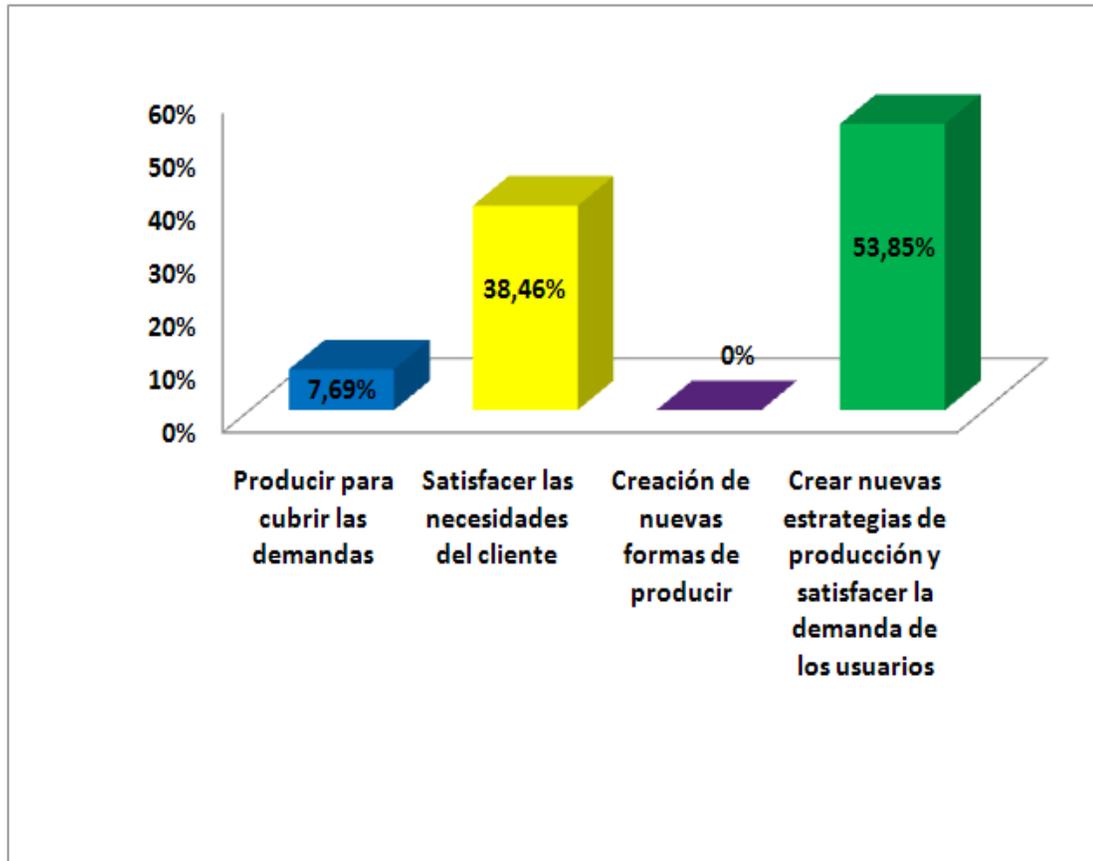
Gráfico N° 3: Utilización de algún tipo de análisis de los recursos con el fin de optimizarlos en la organización.



Fuente: Autores. 2010.

Como se puede observar en el gráfico N° 4, los datos permiten enfatizar como está orientada la producción de bienes y servicios en la organización, donde el 53,85% señaló que la producción está orientada a crear nuevas estrategias para satisfacer la demanda de los usuarios, el 38,46% dijo que está orientada a satisfacer las necesidades del cliente, mientras que un 7,69% indicó que sólo produce para cubrir las demandas. Por lo que, se puede afirmar que en este Sector Industrial se preocupan, principalmente, por la utilización de los conocimientos como herramienta para crear estrategias que satisfagan la demanda de sus usuarios.

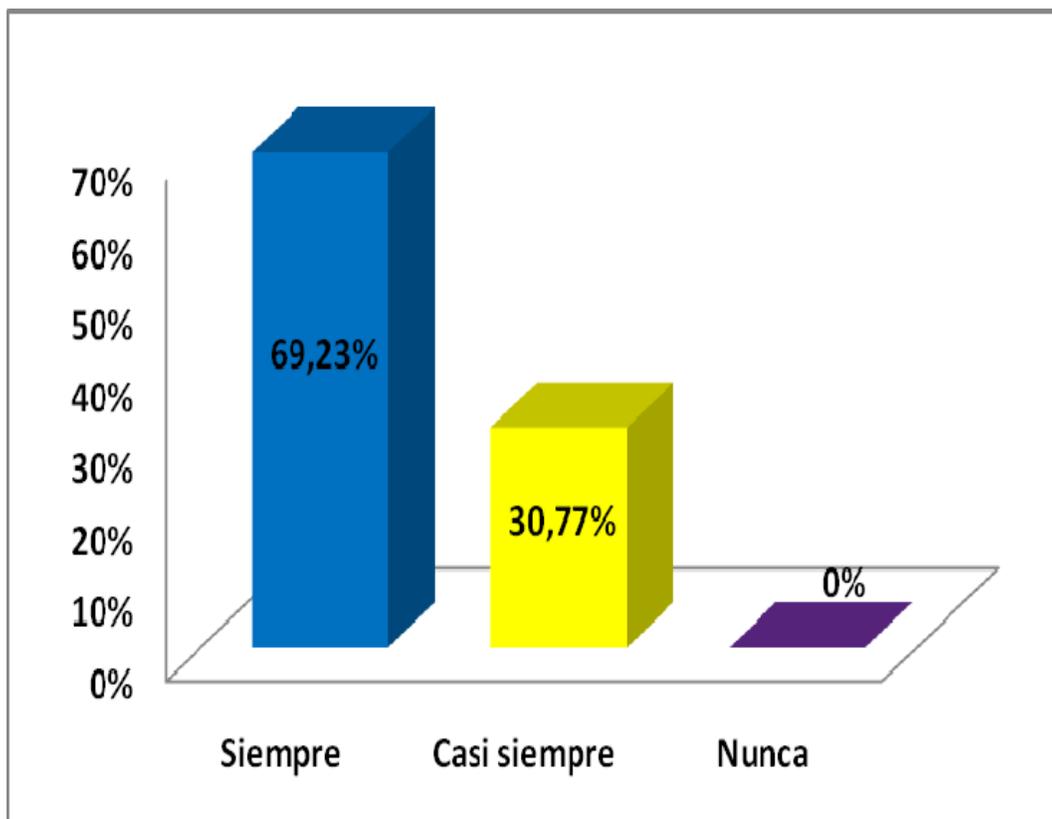
Gráfico N° 4: Orientación de la producción de bienes y servicios en la organización.



Fuente: Autores. 2010.

Al verificar los resultados del gráfico N° 5, se aprecia que siempre se aplican adecuadamente los conocimientos en el proceso de producción de las organizaciones encuestadas, pues un 69,23% de ésta población sugirió esta opinión, y el 30,77% casi siempre hace uso de manera adecuada de los conocimientos en los procesos productivos. Por lo que, existe cierta diferencia en cuanto a la aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre.

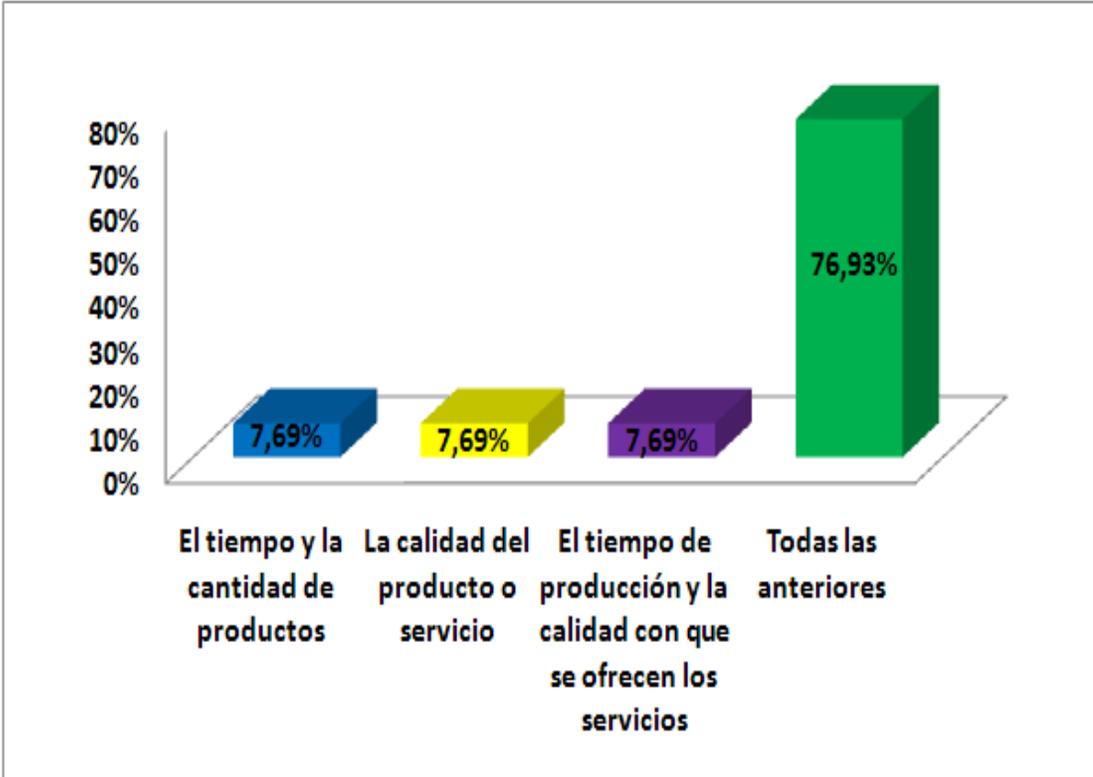
Gráfico N° 5: Aplicación adecuada de los conocimientos en el proceso de producción de la organización.



Fuente: Autores. 2010.

En cuanto a la efectividad en la entrega de los servicios y productos ofrecidos por las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, el 76,93% consideran el tiempo de producción, la calidad y la cantidad de los productos como los principales aspectos para la entrega y el ofrecimiento de sus servicios, mientras que un 23,07% restante consideran de forma independiente la utilización de dos, de los tres factores antes mencionados, es decir, el resto de la población solo considera el tiempo de producción y la calidad del producto para realizar su entrega a los consumidores (ver gráfico N° 6).

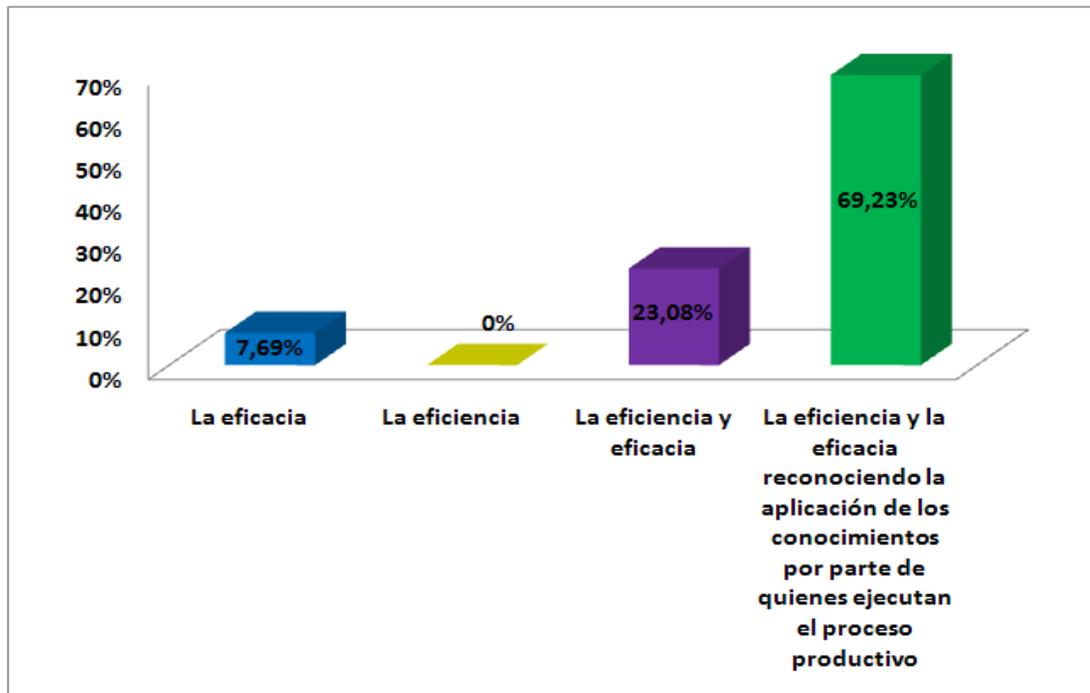
Gráfico N° 6: Efectividad en la entrega de los servicios y productos que ofrece la organización.



Fuente: Autores. 2010.

Asimismo, se determinó que el 69,23% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, se inclina a la eficiencia y la eficacia, reconociendo la aplicación de los conocimientos por parte de quienes lo ejecutan; mientras que el 23,08% únicamente considera la eficacia y la eficiencia y un 7,69% prefiere solo la eficacia (ver gráfico N° 7). Esto conlleva a pensar que gran parte del Sector Industrial reconoce que para llevar a cabo el proceso productivo de forma eficaz y eficiente es necesario la aplicación de conocimientos por parte de quienes lo ejecutan y de esta forma optimizar su capacidad de producción.

Gráfico N° 7: Factores que se consideran en el proceso productivo de la organización.



Fuente: Autores. 2010.

Se puede decir que la capacidad de producción es la que supone la correcta aplicación del conocimiento en la organización para controlar procesos estandarizados que a menudo son muy complejos, cuyos resultados son productos y servicios que requieren literalmente cientos de proveedores, cada uno con sus propios requisitos. Es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada, por tanto el estudio de esta capacidad es fundamental para la gestión empresarial, porque permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

A través del desarrollo de esta capacidad se logra la correcta aplicación del conocimiento para que exista una entrega adecuada y a tiempo de los productos, así

como la prestación de un servicio de calidad, que sea el resultado de un sistema de producción eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades de los clientes. Su función radica en crear estrategias aunadas al uso idóneo de la tecnología para asegurar que el sistema de producción se está llevando a cabo de la mejor manera posible de acuerdo a lo establecido o planificado.

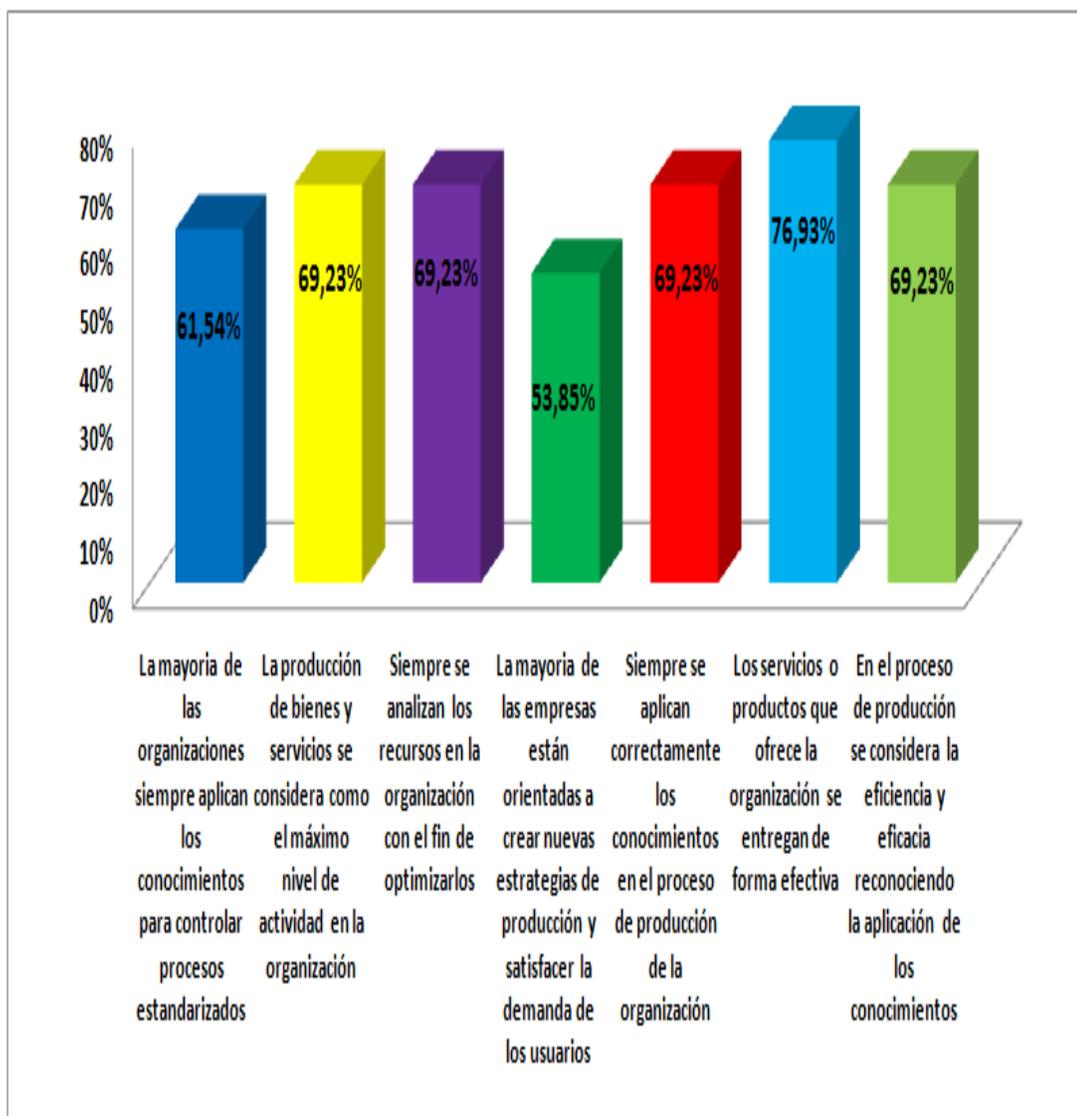
En concordancia con lo antes expuesto y según los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas, se puede afirmar que en cuanto a esta variable se refiere las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, generalmente aplican: conocimientos para los procesos estandarizados; consideran la producción de bienes y servicios como el máximo nivel de actividad; algún tipo de análisis para optimizar la utilización de los recursos; conocimientos para crear nuevas estrategias de producción y satisfacer las demandas de los clientes y de esta forma hacer uso adecuadamente de los conocimientos para ofrecer servicios o productos que se entregan de manera efectiva, considerando el tiempo de producción, la calidad del producto y la cantidad que se ofrece; así como también reconocen la eficacia y la eficiencia de quienes ejecutan el proceso productivo (ver gráfico N° 8). Situación que demuestra, que en este Sector Industrial se hacen esfuerzos para desarrollar una capacidad de producción orientada a añadir valor a los conocimientos que posee.

3.3.1.2 Capacidad de Respuesta en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

En lo que se refiere a la capacidad de respuesta y a la reacción ante los cambios del mercado los resultados evidencian que el 84,62% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, prefieren una reacción rápida ante los cambios del mercado la cual es uno de los mayores retos y oportunidades para posicionarse en un nivel idóneo a la hora de competir, mientras que un 15,38% considera lo contrario (ver gráfico N° 9). Es de notar que gran parte del Sector

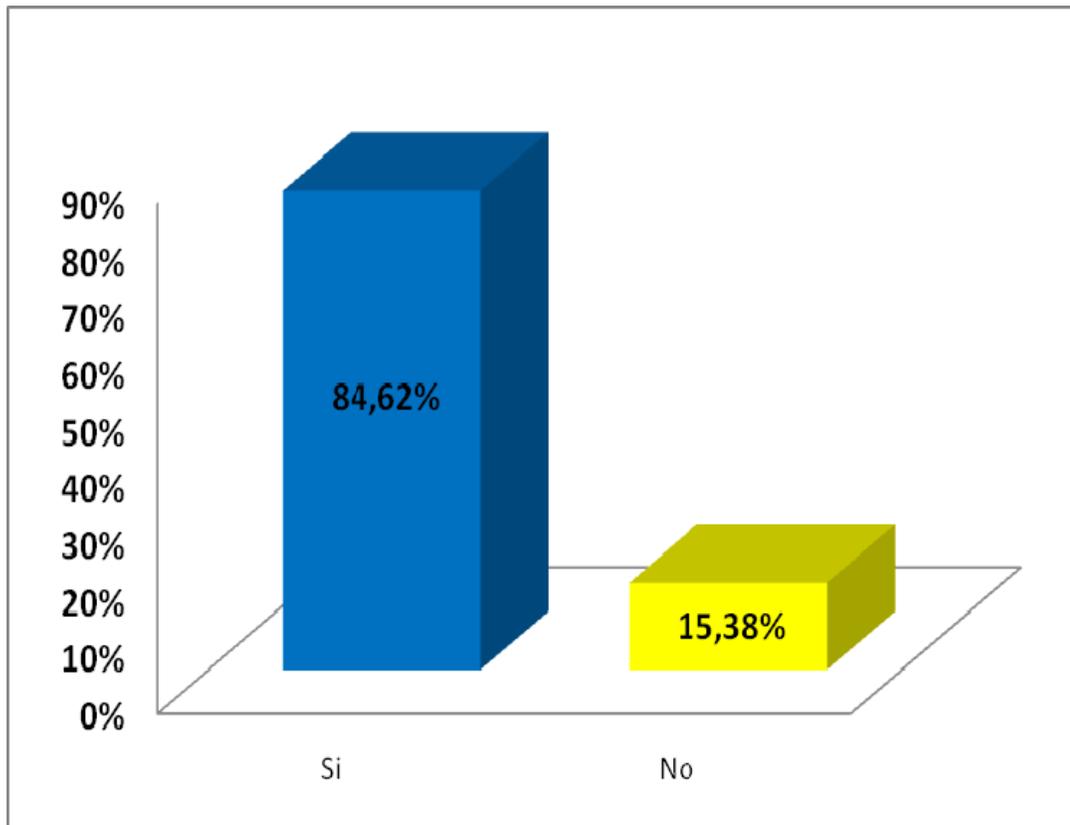
Industrial buscan una respuesta rápida ante los cambios que se suscitan en el mercado, para así aprovechar las oportunidades que este brinda, para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Gráfico N° 8. Capacidad de Producción.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 9: Rápida reacción de la organización ante los cambios de mercado considerándose como uno de los mayores retos y oportunidades.



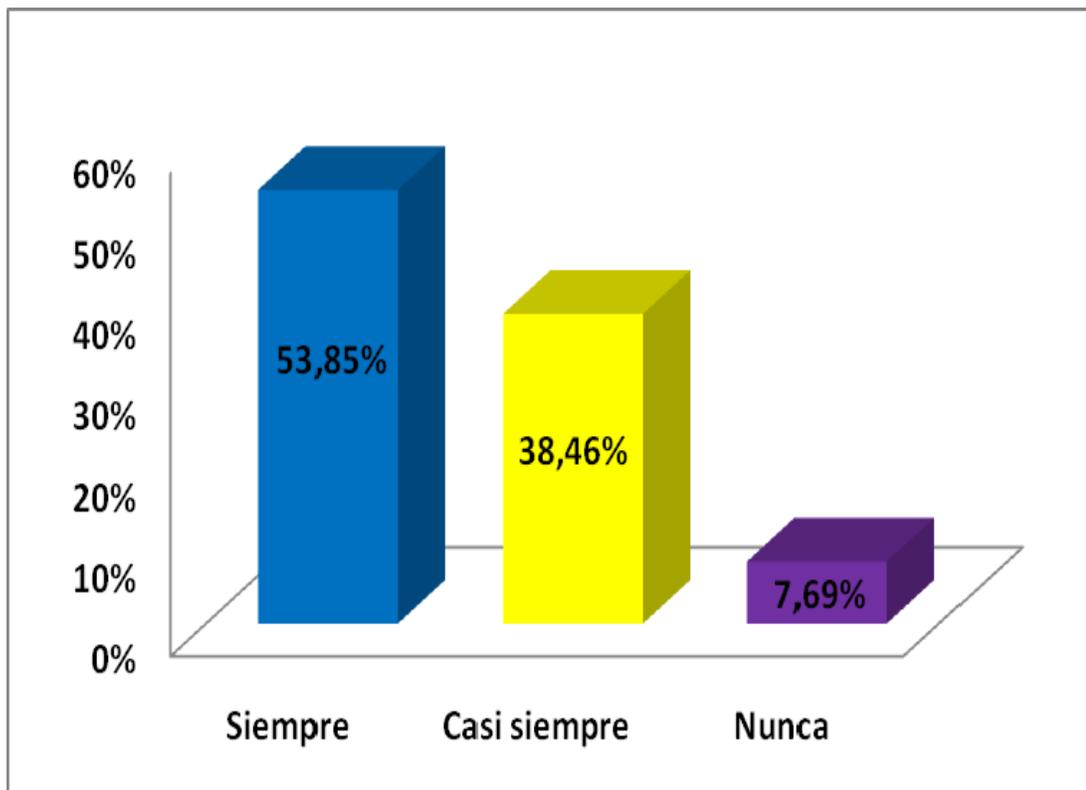
Fuente: Autores. 2010.

Según los datos obtenidos el 53,85% considera que dar una respuesta eficiente ante los cambios del mercado puede ser una clave para la supervivencia y permanencia de la organización en el tiempo, mientras que el 38,46% opina que casi siempre y un 7,69% no considera que dar una respuesta rápida puede asegurar la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

Al comparar las opiniones se observa que en gran parte de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, consideran que la clave para la supervivencia de las mismas es tener una respuesta rápida ante los cambios

del mercado y poder satisfacer las necesidades de sus usuarios, la cual se puede apreciar en el gráfico N° 10.

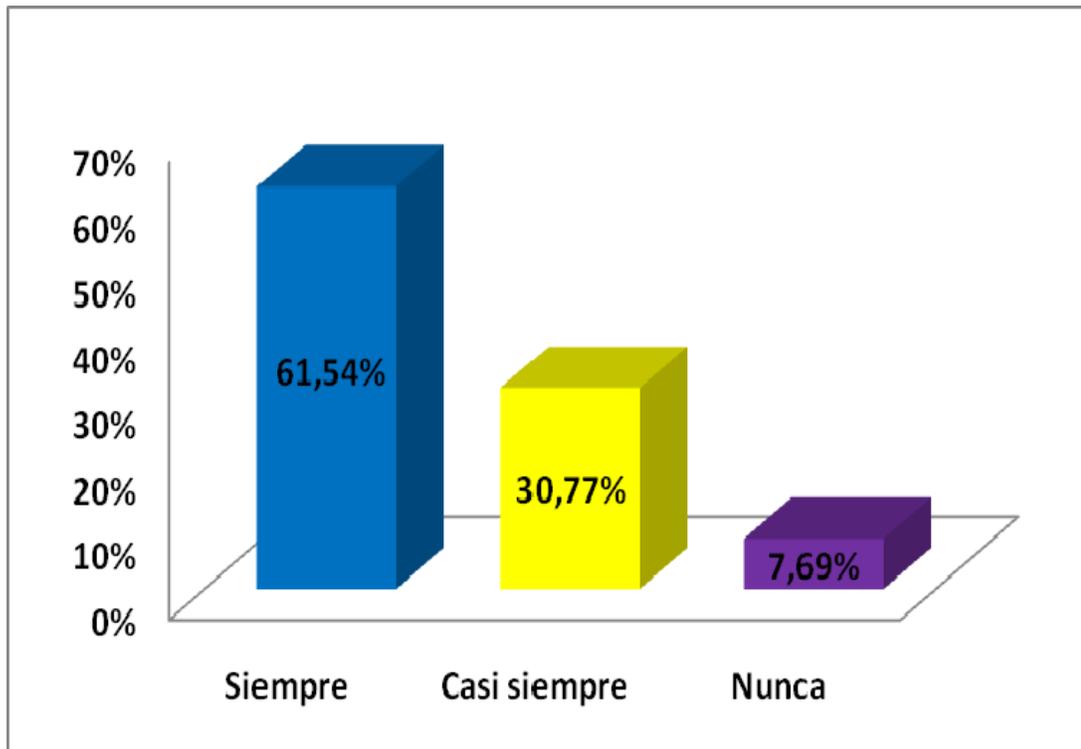
Gráfico N° 10. Respuesta de la organización ante los cambios del mercado considerándose como una clave para la supervivencia.



Fuente: Autores. 2010.

Al analizar la información que se muestra en el gráfico N° 11, se puede decir que el 61,54% señaló que siempre es necesario la creación de estrategias para la negociación, distribución y promoción del producto y de la prestación del servicio, aunque el 30,77% dice que casi siempre y un 7,69% opinó que nunca se crean estrategias de negociación, distribución y promoción.

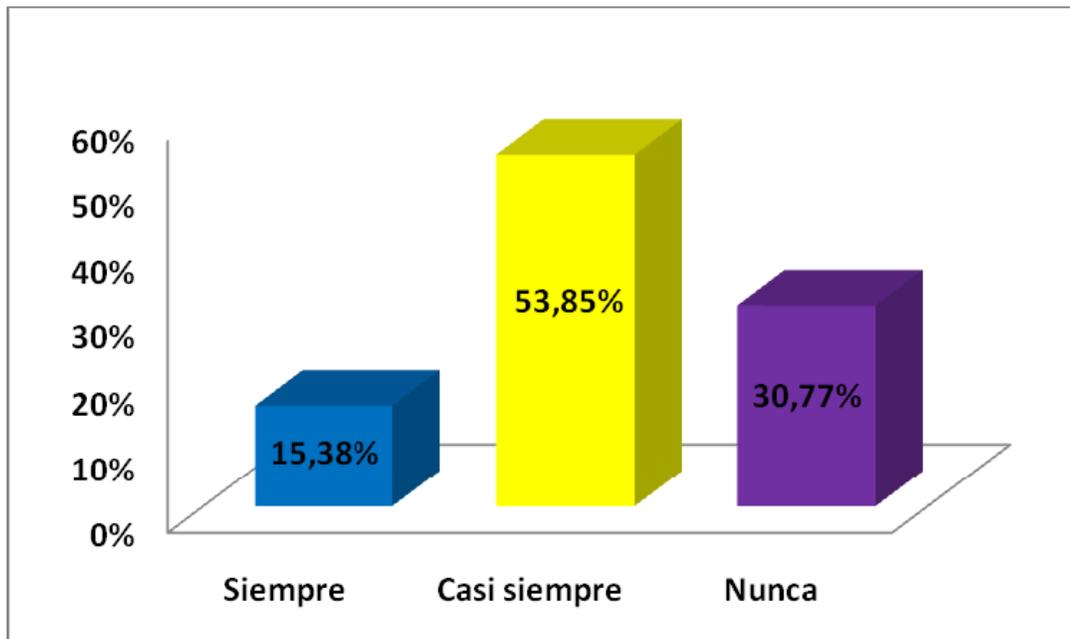
Gráfico N° 11. Creación de estrategias para la negociación, distribución y promoción del producto y de la prestación del servicio en la organización.



Fuente: Autores. 2010.

En cuanto a la toma de decisiones, el 53,85% sugiere que casi siempre se proponen estrategias de descentralización de la autoridad y la toma de decisiones en la organización para satisfacer las cambiantes demandas, sin embargo, un 30,77% señaló que nunca proponen estrategias de descentralización y un 15,38% señala que siempre se proponen este tipo de estrategias para responder a los cambios. Por tanto se puede decir que las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre, generalmente proponen estrategias para descentralizar la autoridad y así tomar decisiones que permitan tener respuestas más rápidas y accesibles para satisfacer las cambiantes demanda de los clientes (ver gráfico N° 12).

Gráfico N° 12. Proposición de estrategias de descentralización de la autoridad y la toma de decisiones para satisfacer las cambiantes demandas en la organización.

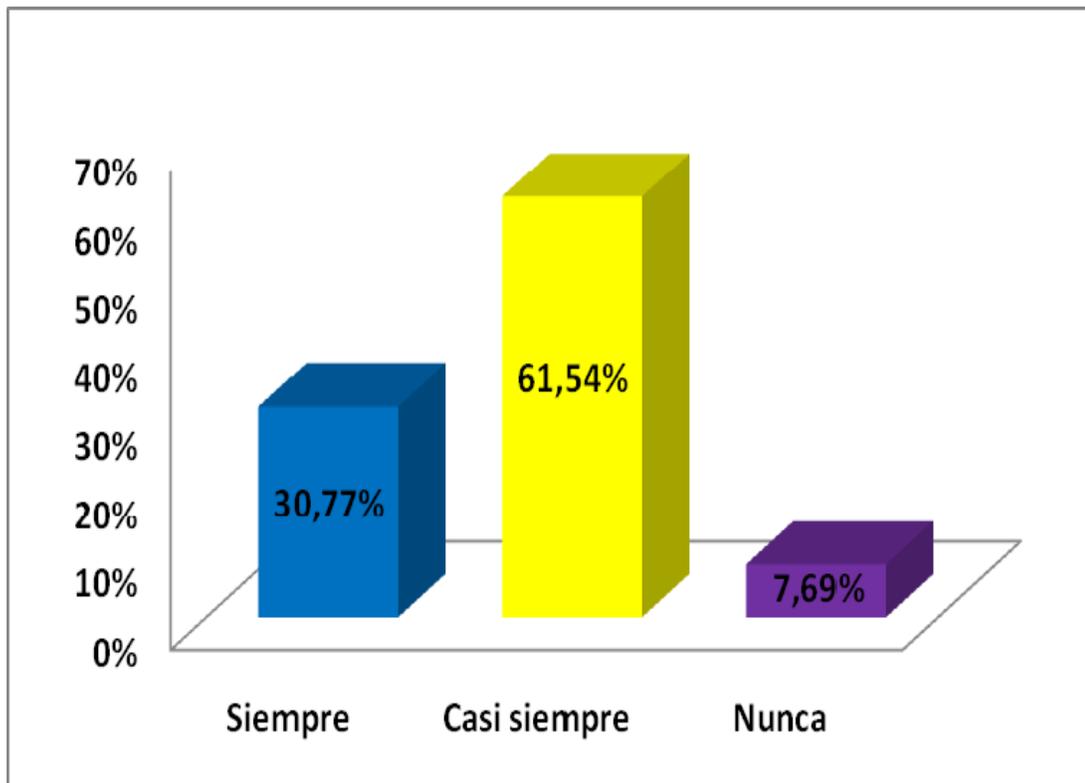


Fuente: Autores. 2010.

Al verificar los datos que refleja el cuadro N° 13, se puede afirmar la existencia de cambios en los procesos de comunicación y respuestas, ya que, un 61,54% señaló que casi siempre se fomentan dichos cambios, un 30,77% que siempre lo hacen y un 7,69% que simplemente no los fomentan.

Al comparar los datos se puede evidenciar la gran coincidencia en las respuestas que se emiten en estas empresas, ya que, los más altos porcentajes están en siempre y casi siempre, lo cual lleva a determinar que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, se preocupan por la comunicación que existe en ellas, las respuestas que emiten y la información transmitida a las personas que laboran en éstas, sean las mismas.

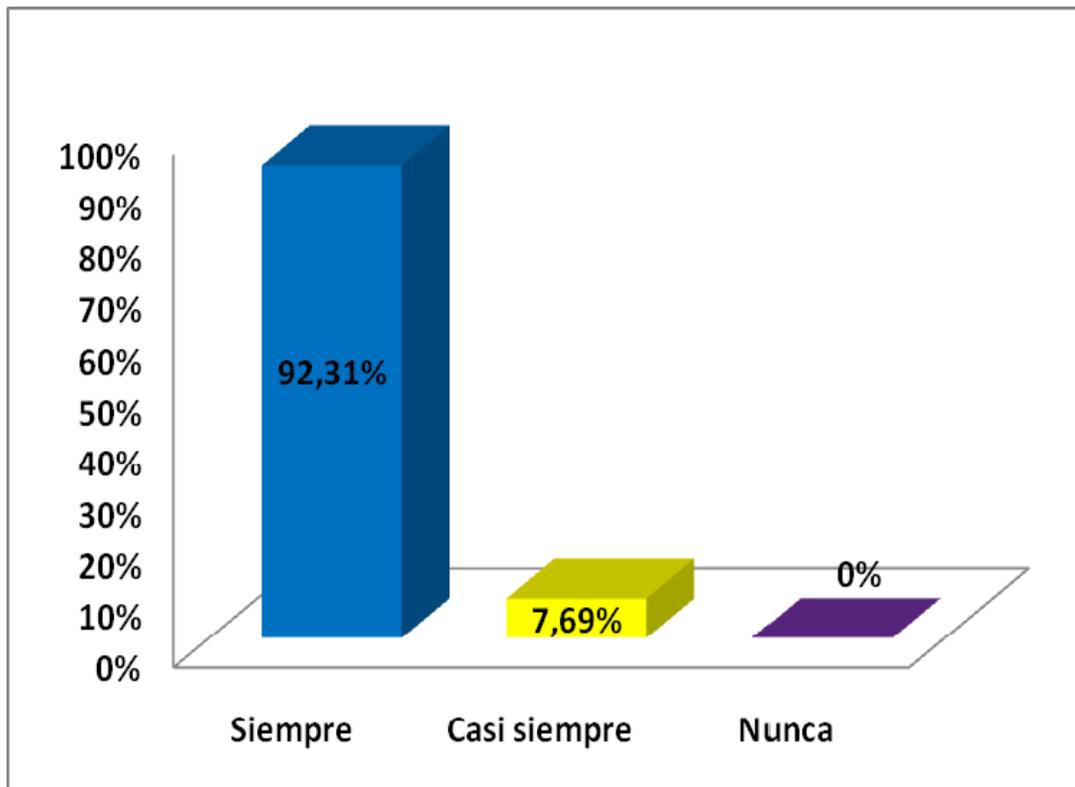
Gráfico N° 13. Fomentación de los cambios en los procesos de comunicación y de respuestas en la organización.



Fuente: Autores. 2010.

Mientras que en el cumplimiento de las demandas, según se observa en el gráfico N° 14, en el 92,31% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan por satisfacer eficazmente la demanda en un margen de tiempo y costo aceptable y que sólo un 7,69% casi siempre se preocupa por actuar de la misma forma. Dada esta situación se puede aseverar que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan en su gran mayoría por satisfacer a los clientes con tiempo y costos aceptables, con el fin de aumentar su capacidad de respuesta ante los cambios del mercado aplicando los conocimientos con que cuenta la organización.

Gráfico N° 14. Preocupación en la organización por satisfacer eficazmente la demanda en un margen de tiempo y costo aceptable.



Fuente: Autores. 2010.

De forma general, cuando se habla de la capacidad de respuesta se refiere a la rápida reacción ante los cambios del mercado y por ende es uno de los retos mayores para las empresas, que se puede convertir en una de las mas grandes oportunidades. Las organizaciones exitosas admiten que la respuesta al mercado es una clave para la supervivencia. Para lograrlo se proponen estrategias de descentralización que faciliten a las empresas responder oportunamente. En términos generales, la capacidad de respuesta de una organización, es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable.

Este enfoque permite dar respuesta y situar a las empresas cerca de los clientes y del segmento del mercado. También se trata de la realización de cambios en los procesos de comunicación de la empresa para que la información dada llegue a cada uno de los empleados que laboran en la misma, de manera que todos trabajen en función a una meta específica, lo cual les traerá una mayor eficiencia a la hora de satisfacer las demandas tanto de la organización como la de sus clientes o usuarios.

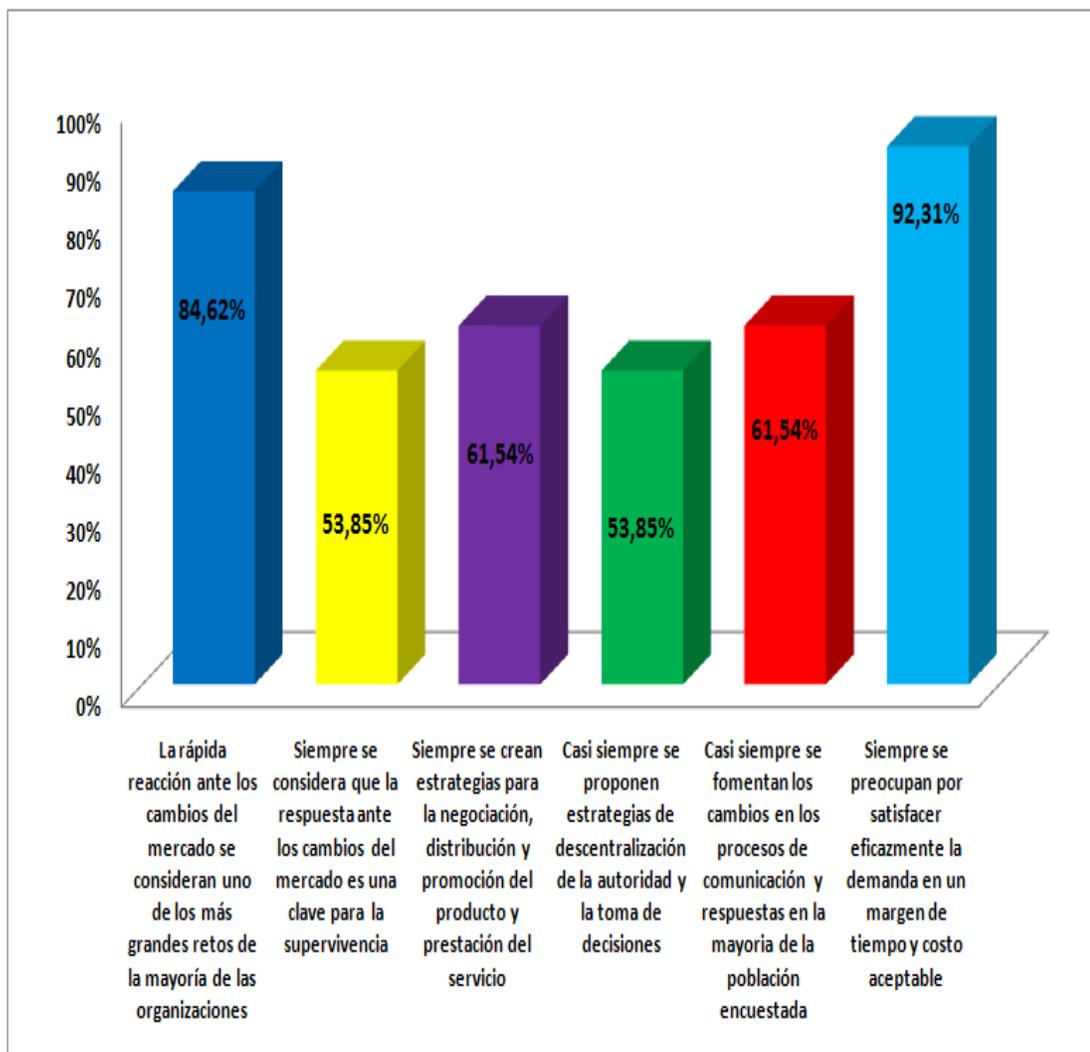
Por tanto, al encuestar en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, en cuanto a la capacidad de respuesta se refiere; en su gran mayoría prefieren una rápida reacción ante los cambios del mercado, la cual la consideran como uno de los mayores retos y oportunidades para las mismas, así como también la conciben como la clave para la supervivencia y sostenibilidad en el tiempo. Se preocupan siempre por crear estrategias que les ayuden a la negociación y distribución de los productos y servicios, además de proponer estrategias para la descentralización de la autoridad y mejorar la toma de decisiones referidas a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, y de esta forma poder fomentar los cambios en los procesos de comunicación y respuestas ofrecidas a los clientes, para así demostrar la correcta aplicación de los conocimientos para cubrir eficazmente las demandas en un margen de tiempo y costo aceptable, cual se puede observar en el gráfico N° 15.

3.3.1.3 Capacidad de Anticiparse en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

Respecto a la capacidad de anticiparse y según el gráfico N° 16, se puede decir que el 76,92% de la población encuestada se preocupa por conocer anticipadamente las discontinuidades del mercado, sin embargo, un 15,39% señala que casi siempre y un 7,69% de los encuestados nunca se preocupan por conocerlas.

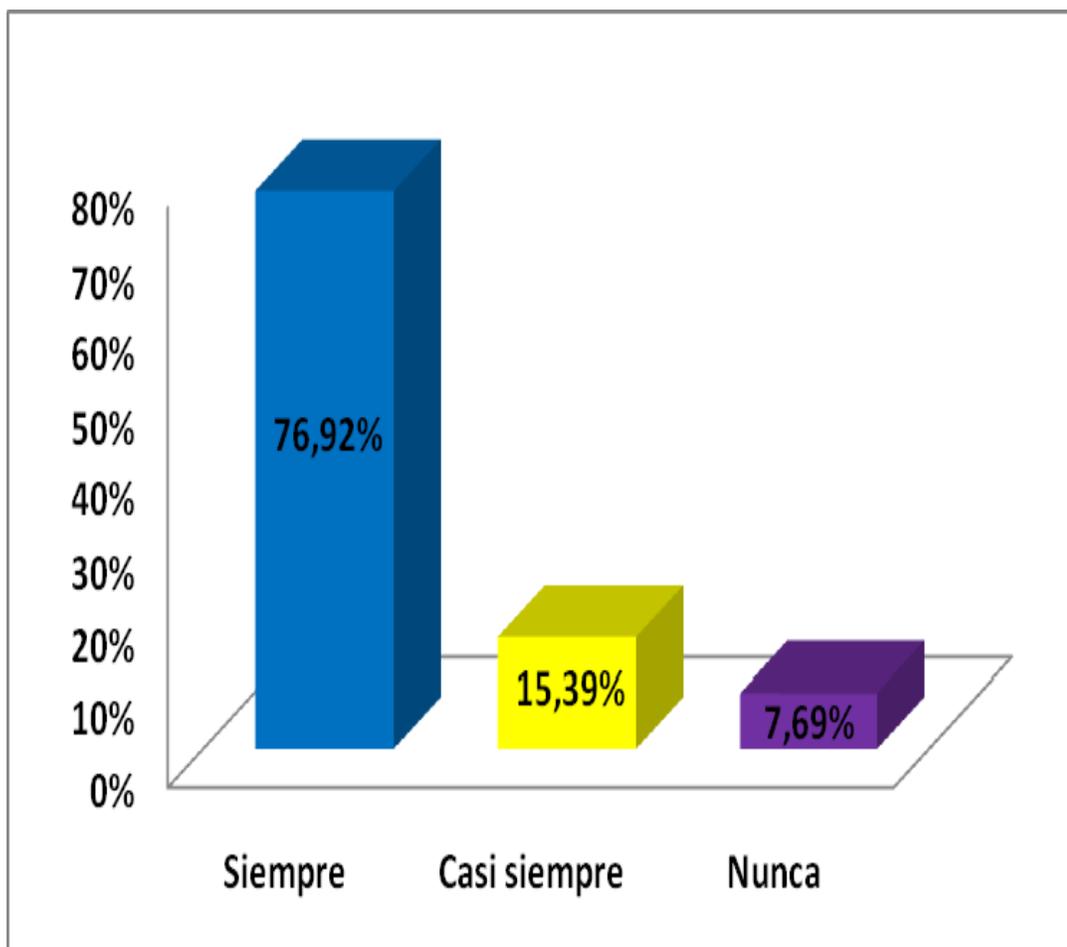
Esta situación indica que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, en su mayoría sienten inquietud por conocer prematuramente las discontinuidades que se presentan en el mercado y de esta manera aprovecharlas para posicionarse en un nivel competitivo idóneo.

Gráfico N° 15: Capacidad de Respuesta.



Fuente: Autores. 2010.

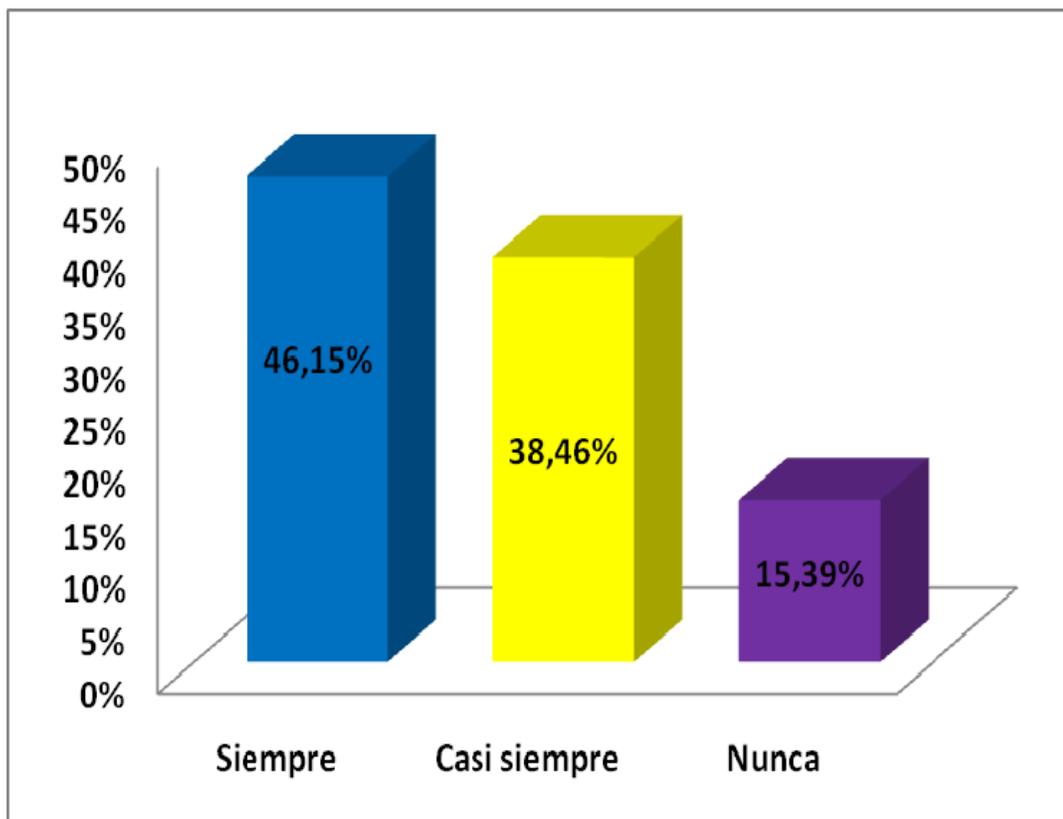
Gráfico N° 16: Preocupación por conocer anticipadamente las discontinuidades del mercado.



Fuente: Autores. 2010.

En cuanto a la preocupación por parte de la organización para anticiparse a las necesidades de los clientes, según los datos que se reflejan en el gráfico N° 17, se puede observar que el 46,15% de la población encuestada siempre se preocupa por sorprender al cliente adelantándose a sus peticiones, mientras que el 38,46% casi siempre y un 15,39% nunca se preocupan.

Gráfico N° 17: Preocupación por sorprender al cliente adelantándose a sus peticiones.

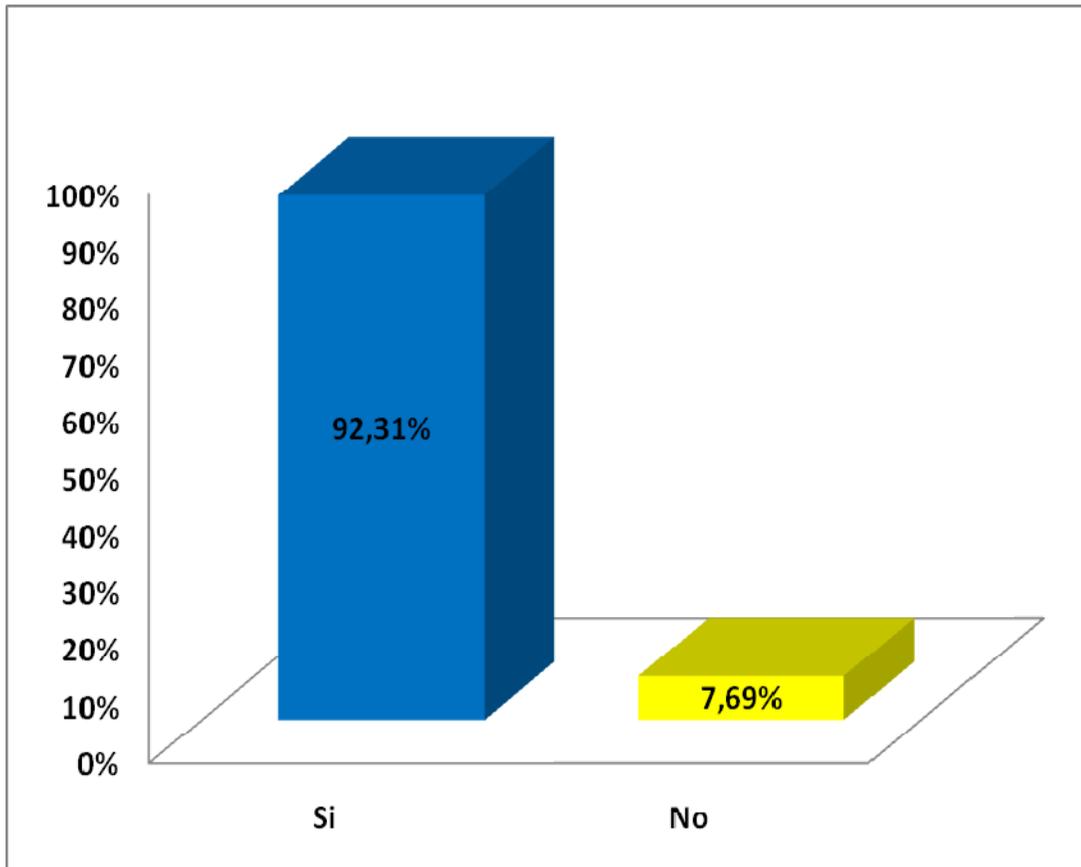


Fuente: Autores. 2010.

Asimismo, se evidencia en el gráfico N° 18, que en el 92,31% de las empresas encuestadas señalaron que sí existe una correcta planificación del conocimiento que permite mejorar los resultados de los productos, aunque por el contrario el 7,69% restante consideró que no, que por ende no permite mejorar los resultados de sus procesos productivos.

Es de notar ante esta situación, que en la mayoría de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, planifican correctamente sus conocimientos, lo que puede traer como consecuencia la mejora de los resultados de sus productos.

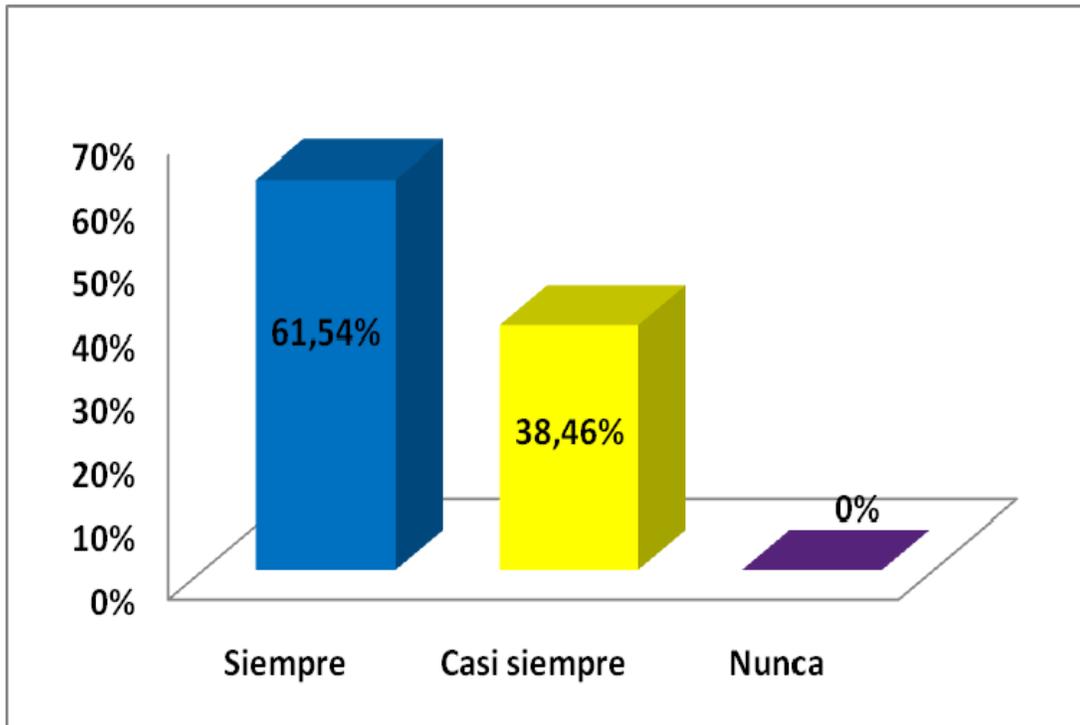
Gráfico N° 18: Correcta planificación del conocimiento que permita mejorar los resultados de los productos en la organización.



Fuente: Autores. 2010.

Si se observa el gráfico N° 19, respecto a uno de los aspectos de la capacidad de anticipación, se puede indicar que un 61,54% de la población encuestada sugiere que siempre prevén los recursos necesarios para atender las futuras demandas, sin embargo, un 38,46% casi siempre. Al comparar los datos se puede evidenciar que en este aspecto que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan principalmente por prever los recursos necesarios para atender las futuras demandas impuestas por el mercado.

Gráfico N° 19: Prevención de los recursos necesarios para atender las futuras demandas de la organización.

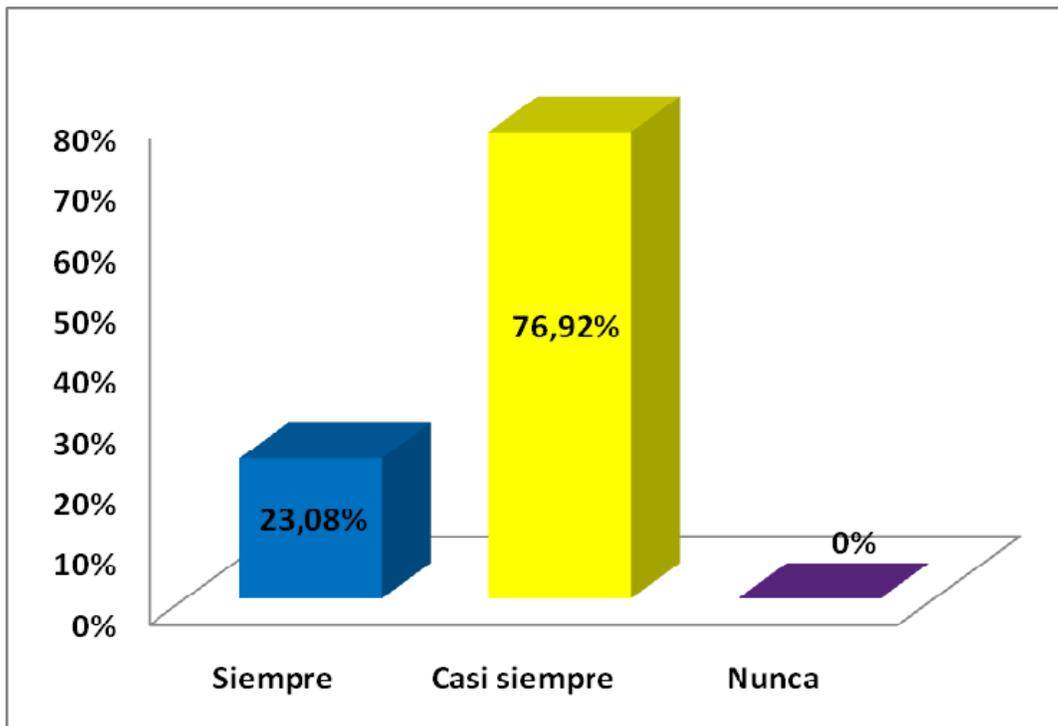


Fuente: Autores. 2010.

Mientras que en la planificación de los recursos se determinó que existe un 76,92% de la población encuestada que casi siempre planifican los recursos con el fin de cubrir demandas inesperadas y un 23,08% siempre lo planifican de manera de cubrir totalmente las necesidades de sus usuarios o consumidores.

Se puede decir que las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre, consideran acudir a su conocimiento con el objeto de planificar de manera correcta los recursos y así poder satisfacer las demandas inesperadas del mercado, mas no le otorgan mayor importancia dado que la frecuencia de su aplicación no es permanente.

Gráfico N° 20: Planificación de los recursos con el fin de cubrir demandas inesperadas.



Fuente: Autores. 2010.

Al hablar de forma general de la capacidad para anticiparse se puede aseverar que para una empresa llegar al éxito total debe ser capaz de atisbar el panorama general y no sólo reaccionar ante las tendencias, sino anticiparse a ellas. A través de esta variable, las organizaciones, buscan sorprender al cliente, adelantarse a sus peticiones, así como la búsqueda de la antelación a los posibles errores que surjan en el proceso de producción para conseguir la calidad total. Es importante reconocer por adelantado las discontinuidades que configurarán el mercado en el que se está operando.

Esta capacidad se refiere al reconocimiento anticipado de los avances del mercado para tener nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades de la

clientela, a través de la correcta planificación del conocimiento para mejorar los resultados de los productos, además de prevenir una gran demanda de productos y servicios, y poder contar con los recursos requeridos para cubrir dicha demanda.

Es relevante saber que las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre, generalmente se preocupan por conocer anticipadamente todas las situaciones que se presentan en el mercado con el fin de sorprender al cliente adelantándose a sus peticiones, además de asegurar una correcta planificación del conocimiento que permita mejorar los resultados de sus productos, así como preveer los recursos necesarios para atender las futuras demandas inesperadas. Para de esta forma demostrar que existe una capacidad de anticiparse por parte de este sector industrial que se orienta hacia la valoración moderada del conocimiento, situación que se puede evidenciar con los porcentajes que se reflejan a continuación en el gráfico N° 21.

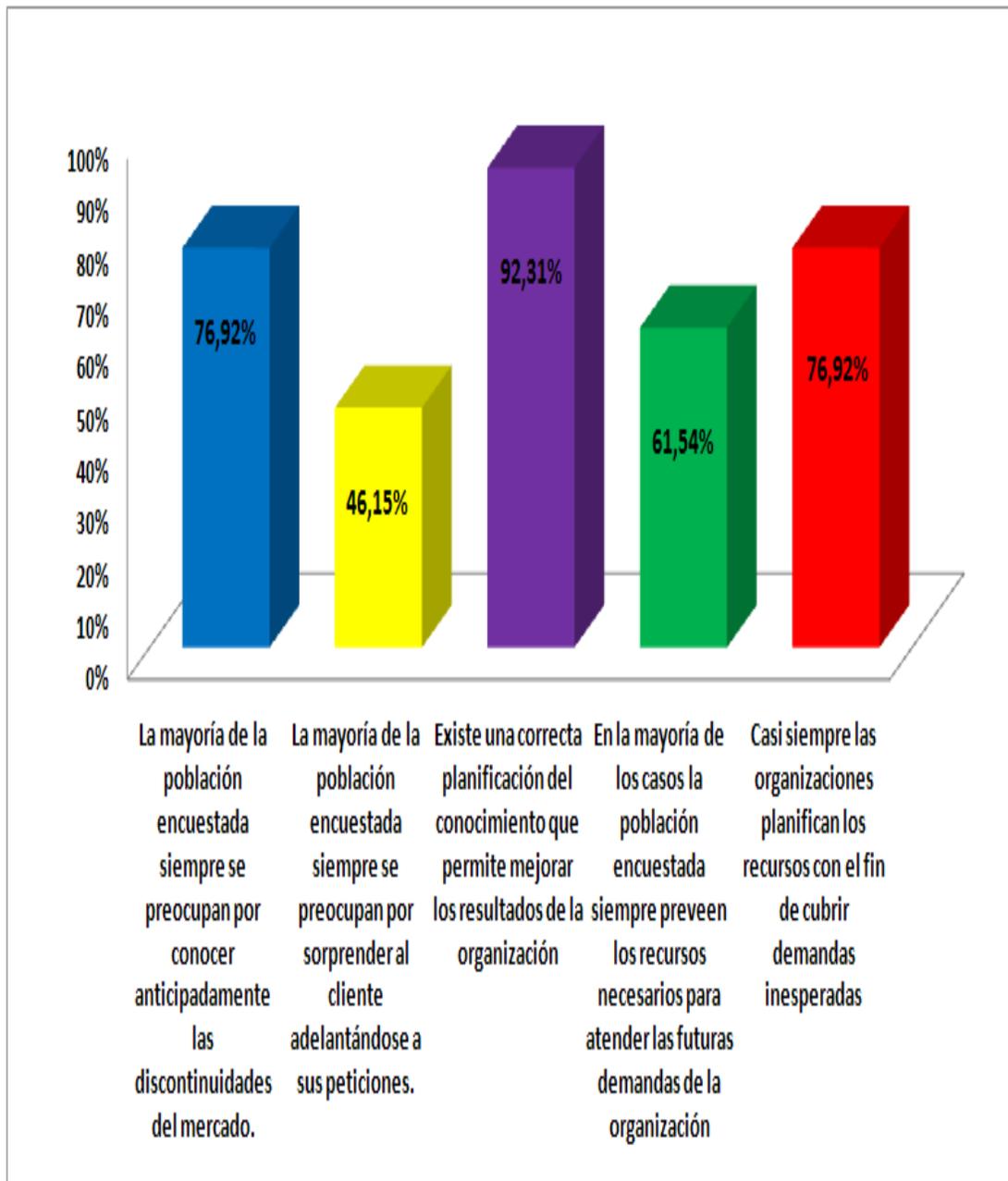
3.3.1.4 Capacidad para Crear en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

En principio, en lo que se refiere a la capacidad para crear, el cuadro N° 22, presenta a un 46,15% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre que se preocupan por la búsqueda de alternativas y estrategias para fomentar la creación e innovación de los productos y servicios que satisfagan las cambiantes necesidades de sus clientes, mientras que, el 38,46% se preocupan un poco menos por buscarlas, y un 15,39% dijeron no preocuparse en buscar dichas alternativas o estrategias que le den satisfacción al cliente.

Por lo tanto, se deduce que existe un alto porcentaje de este Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre que se preocupa por crear e innovar sus productos y servicios empleando sus conocimientos en ellos para así satisfacer las necesidades de los

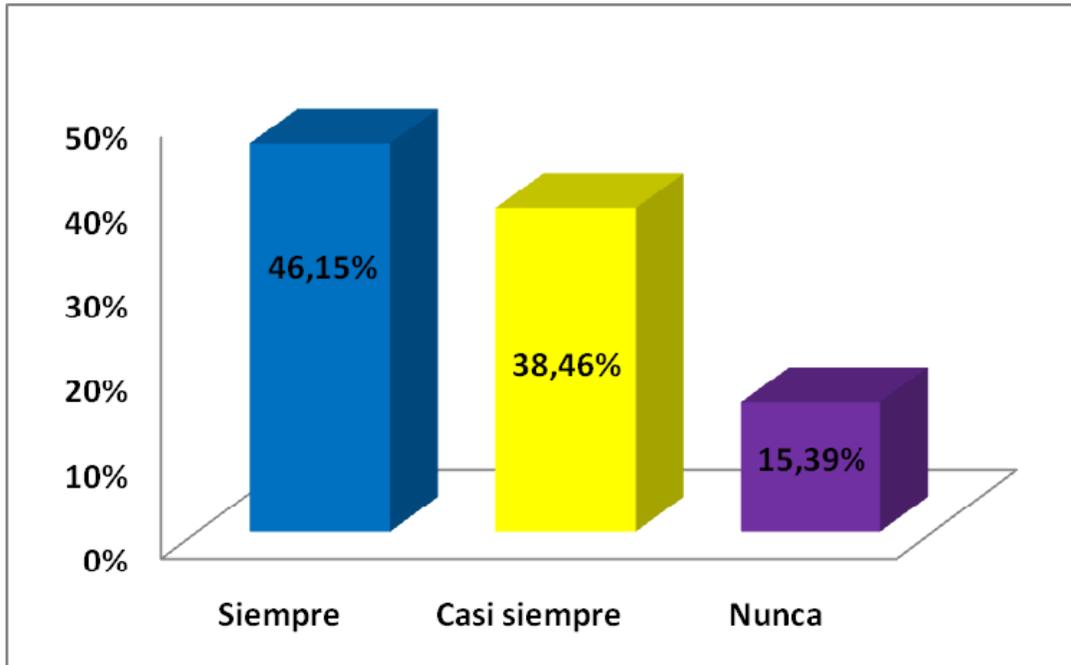
clientes y no dejar que decaigan los productos ni la organización en sí.

Gráfico N° 21: Capacidad de Anticiparse.



Fuente: Autores. 2010.

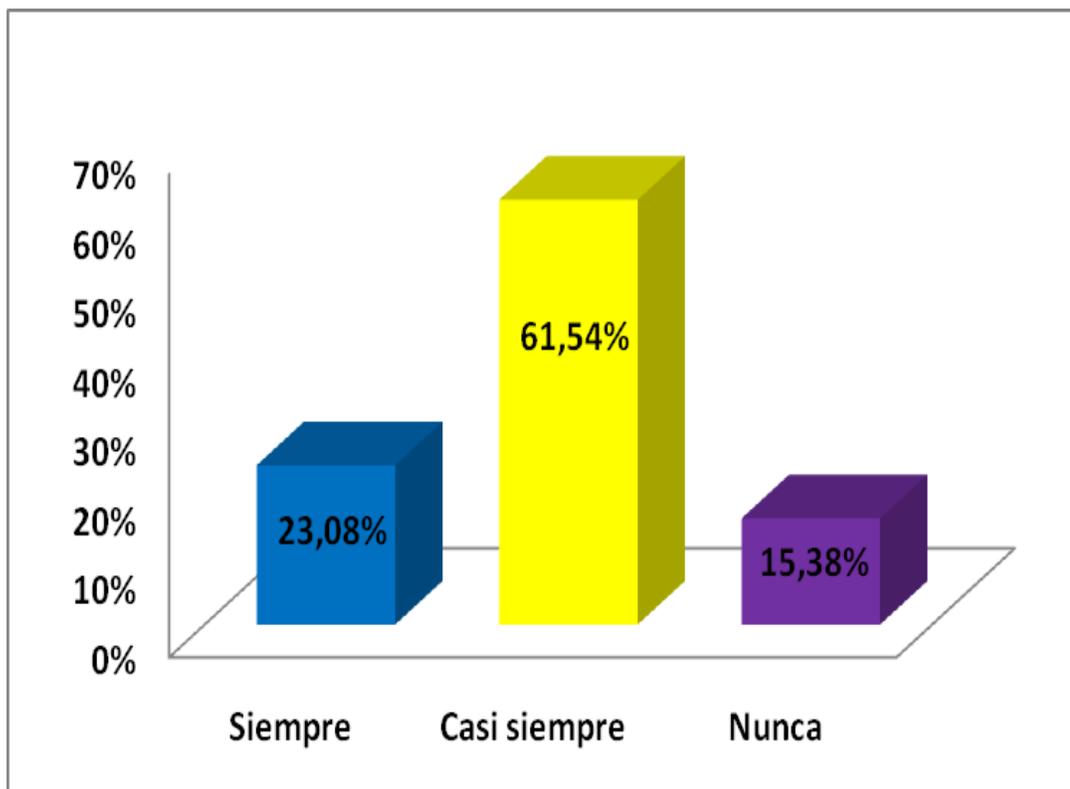
Gráfico N° 22. Importancia en la búsqueda de alternativas y estrategias que fomenten la creación e innovación de productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.



Fuente: Autores. 2010.

Desde la misma perspectiva en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre, generalmente se utilizan estrategias motivacionales para incentivar al capital humano a generar nuevas ideas, esto se manifiesta puesto que el 61,54% de la población encuestada señaló que casi siempre utilizaban estrategias motivacionales, el 23,08% de éstas dijeron que siempre y sólo un 15,38% dijo no utilizarlas con sus empleados (ver gráfico N° 23). Esta situación refleja que las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre, se valen de estrategias motivacionales para incentivar al capital humano para que éste genere nuevas ideas y aporte soluciones para poder innovar en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

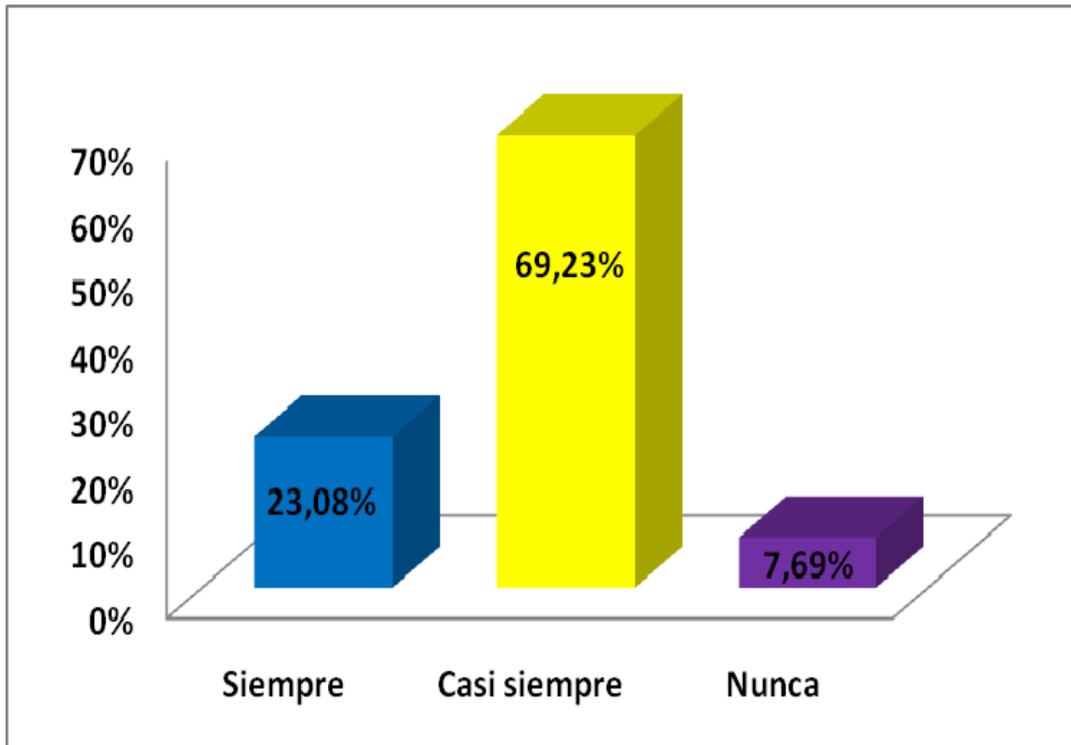
Gráfico N° 23: Utilización de estrategias motivacionales para incentivar al capital humano a generar nuevas ideas.



Fuente: Autores. 2010.

El gráfico N° 24, muestra que el 69,23% de la población encuestada respondió que casi siempre cuenta con fuentes de información y conocimientos necesarios para crear e innovar; sin embargo, el 23,08% señaló que siempre y un 7,69% que no. Por lo cual se observa que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, se preocupan medianamente por tener y brindarle a sus empleados las herramientas necesarias para la creación e innovación de sus productos y servicios que ofrece la organización, así como de asegurarse que sea la información y conocimientos adecuados para ello.

Gráfico N° 24: Disposición de las fuentes de información y conocimiento necesarios para crear e innovar.

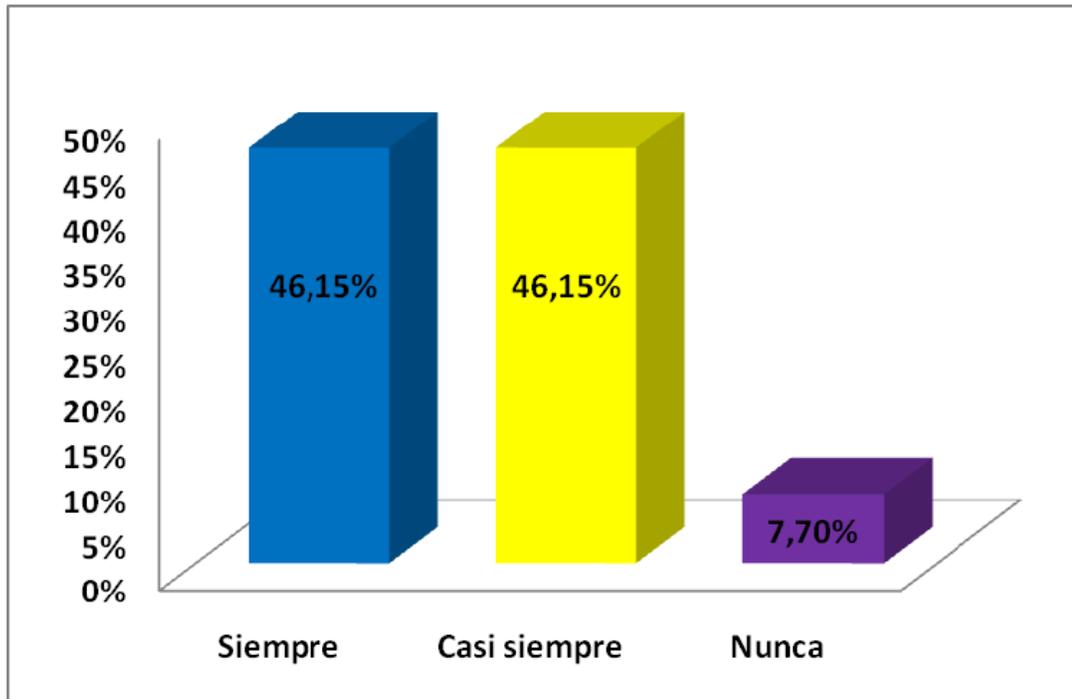


Fuente: Autores. 2010.

En la información reflejada en el gráfico N° 25, se revela que en el 46,15% de las empresas encuestadas siempre se busca mantener un espiral de valor a través de la constante creación de conocimientos, mientras que otro 46,15% respondió que casi siempre y un 7,70% que no.

Esta situación revela que en la mayoría de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan en forma relativa por mantener el espiral de valor y la creación de conocimientos para la elaboración de sus productos y servicios, y por ende posicionarse en un idóneo nivel competitivo en el mercado.

Gráfico N° 25: Búsqueda para mantener un espiral de valor a medida que avanza en el tiempo a través de la creación de conocimiento.



Fuente: Autores. 2010.

La capacidad para crear es la búsqueda de alternativas y estrategias para satisfacer el mercado en el cual se desenvuelve la empresa de una manera constante, fomentando la creación e innovación de productos y servicios que satisfagan las cambiantes necesidades de los clientes; lográndose esto a través de un buen incentivo del capital humano que labora en la organización, ya que, es éste el encargado de generar las nuevas ideas para la creación de nuevos productos, aunado a una buena disposición de las fuentes de información de forma que ésta le da las herramientas necesarias para la creación e innovación. En fin es la capacidad de impulsar nuevas ideas, de asumir retos y de lograrlos de una manera eficaz y eficiente dentro y fuera de la organización.

Significa que las empresas deben buscar constantemente formas en las que puedan mantener su espiral de valor mientras avanzan, esto depende en gran parte de su capacidad para crear conocimientos. Tal creación de conocimientos puede tener diversas formas, gestión propia sustentada en inversiones en investigación y desarrollo e innovación, lo que necesita involucrar al capital humano altamente calificado para tener una mejora continua en los procesos creativos de la organización.

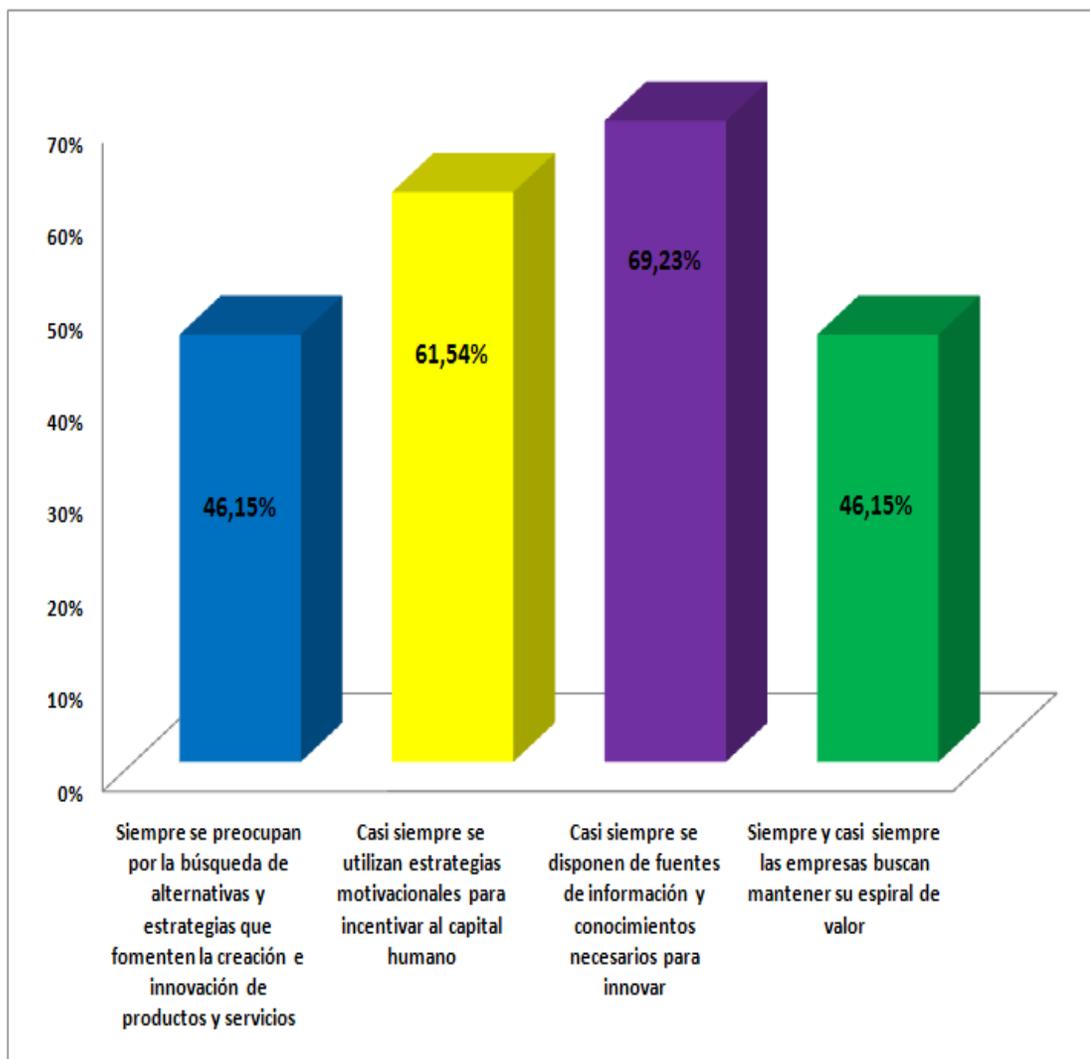
En este sentido, el gráfico N° 26, muestra los resultados sobre la capacidad para crear en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, observándose que generalmente en éstas se preocupan por la búsqueda de alternativas y estrategias para fomentan la creación e innovación de los productos y servicios y poder satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes, así como también utilizan estrategias motivacionales sobre su capital humano para que éste siga aportando ideas e innovaciones en la organización. Aunque, también se pudo determinar que éstas organizaciones cuentan con las fuentes de información y los conocimientos necesarios para que sus empleados tengan las herramientas precisas que les permiten elaborar y ofrecer productos y servicios de calidad, y a través de ellos mantener su espiral de valor en el mercado competitivo, en virtud de fomentar un aptitud creativa orientada por el valor del conocimiento.

3.3.1.5 Capacidad para Aprender en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

En cuanto a la información recabada referente a la capacidad para aprender, en primer lugar se observa en el gráfico N° 27, que el 84,62% de la población encuestada señaló que el aprendizaje de los empleados es el arma principal en la organización, mientras que el 15,38% restante discrepa de esta opinión alegando que no. Por lo tanto, se afirma que el aprendizaje forma una parte fundamental en la mayoría de las

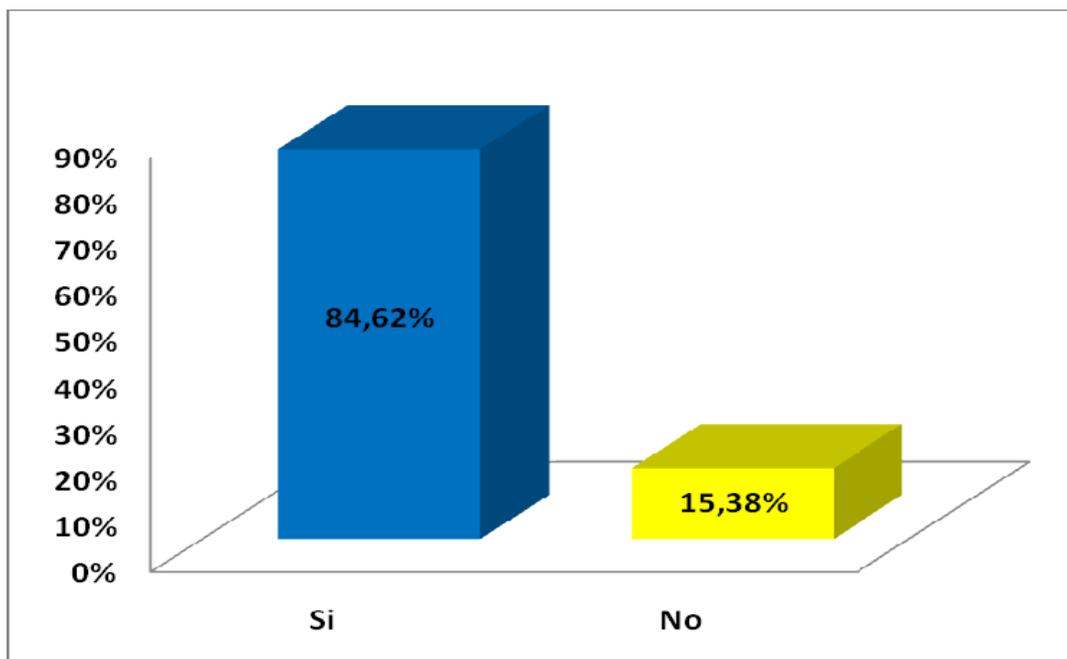
Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, y es considerada como la pieza clave en la organización, con la cual los empleados pueden generar productos y servicios con la calidad necesaria para cubrir las demandas impuestas por el mercado.

Gráfico N° 26: Capacidad para Crear



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 27: Aprendizaje de los empleados como arma principal en la organización.

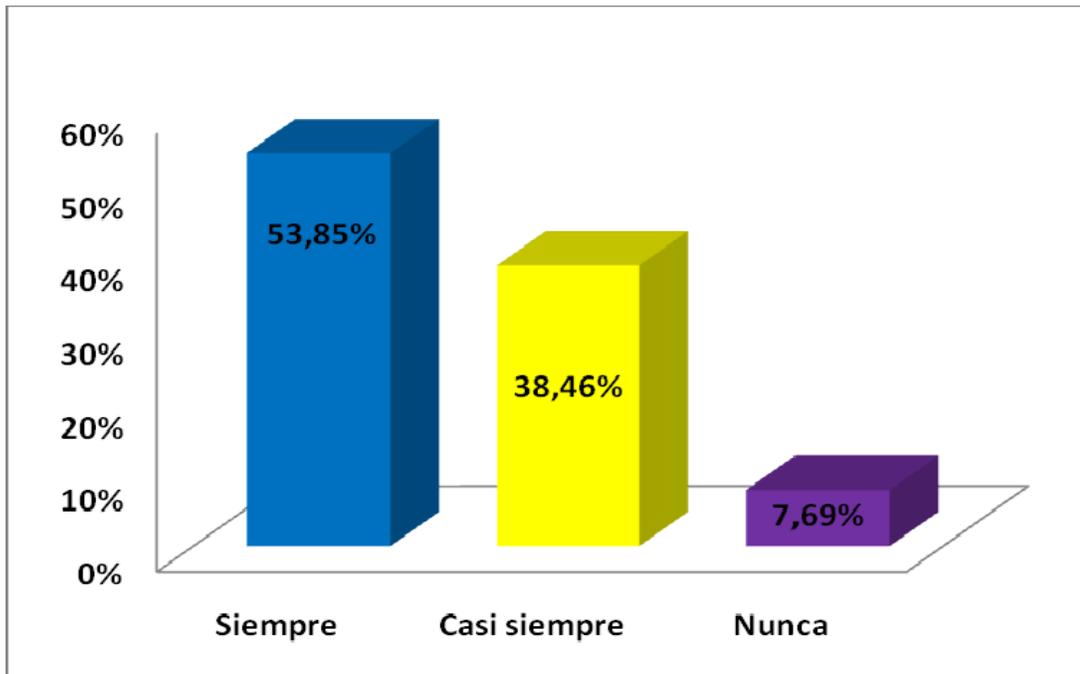


Fuente: Autores. 2010.

En concordancia con lo anterior se puede evidenciar en el gráfico N° 28, que el 53,85% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, siempre planifican el desarrollo y la capacitación profesional del capital humano, mientras que el 38,46% casi siempre lo planifican y un 7,69% de éstas indicó que nunca.

La situación expuesta anteriormente denota que gran parte de las empresas encuestadas aplican la planificación y el desarrollo de su capital humano, con el fin de que éstos se capaciten y aprendan profesionalmente para que cuenten con los conocimientos adecuados y los implementen de manera correcta en las actividades que realizan en la organización. Observándose de esta forma una gestión del conocimiento efectiva y dirigida hacia la valoración del mismo.

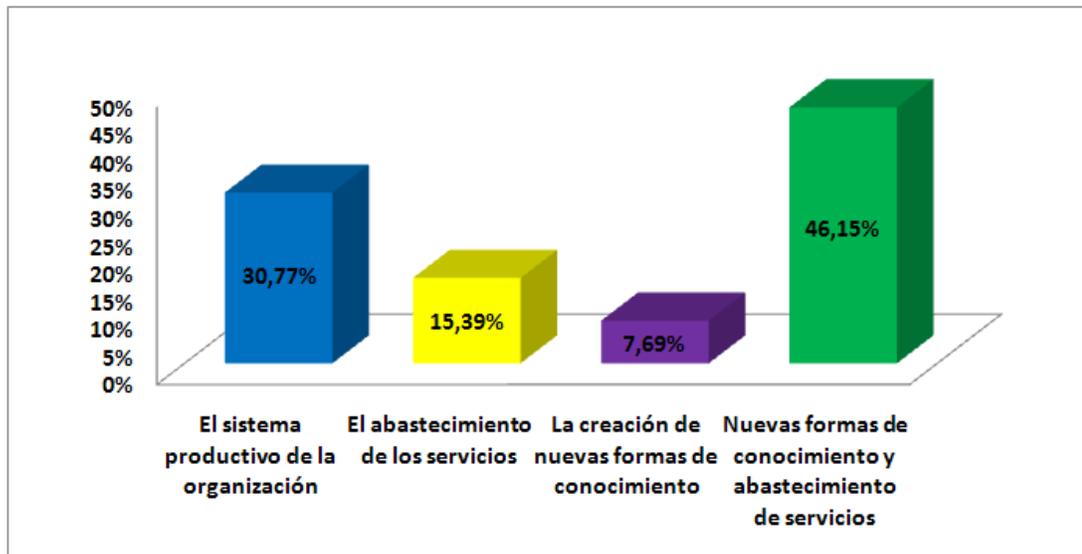
Gráfico N° 28: Planificación del desarrollo y capacitación profesional del capital humano en la organización.



Fuente: Autores. 2010.

De acuerdo a los resultados que se muestran en el gráfico N° 29, se observa en un 46,15% que el aprendizaje en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se organiza considerando las nuevas formas de conocimientos y abastecimiento de servicios, un 30,77% de acuerdo al sistema de producción y el otro 15,39% se ordena de acuerdo al abastecimiento de los servicios que ofrece, mientras que el 7,69% restante se preocupa sólo por la creación de nuevas formas de conocimientos. Al comparar los datos se puede evidenciar que gran parte de estas empresas, tiene como premisa la organización de los aprendizajes de acuerdo a nuevas formas de conocimientos y abastecimiento de servicios, lo cual puede favorecer el logro de posicionamiento en el mercado competitivo.

Gráfico N° 29: Consideraciones para la organización del aprendizaje en la empresa.

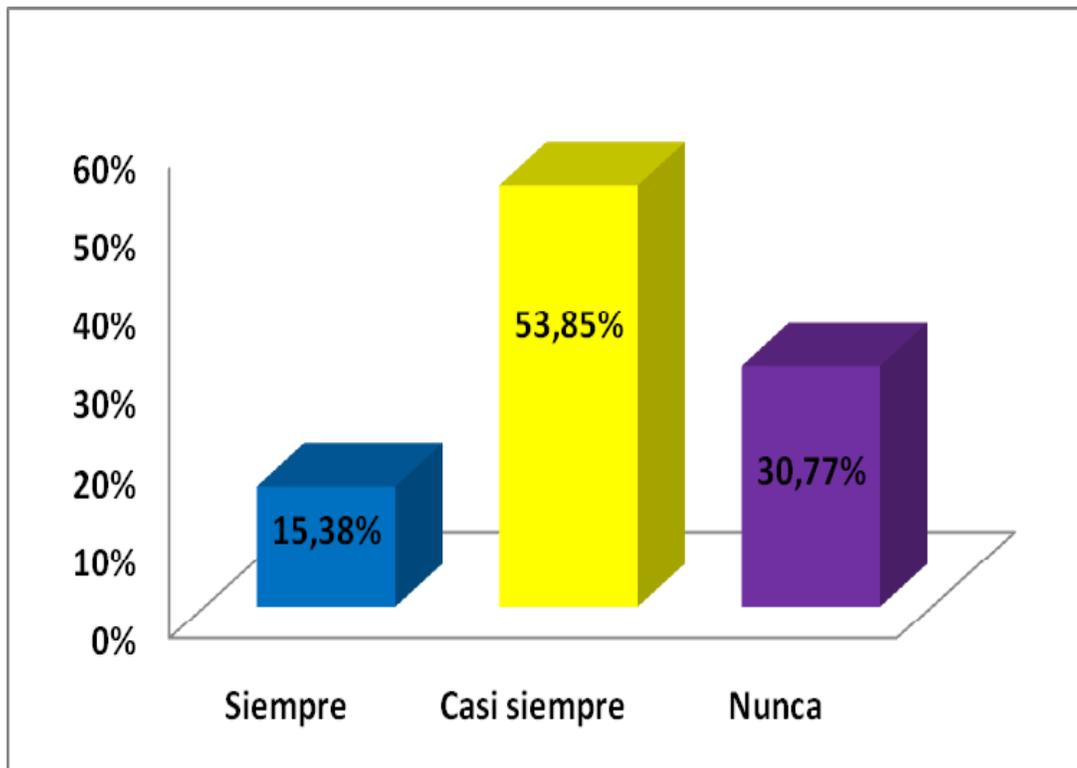


Fuente: Autores. 2010.

Continuando con lo referente a la capacidad para aprender, se puede apreciar que existe un 53,85% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, donde casi siempre realizan procesos de gestión del conocimiento que permiten el análisis de las aptitudes y conocimientos que posee la organización, el 30,77% alega que nunca se realizan este tipo de procesos y un 15,38% que siempre (ver gráfico N° 30).

Por lo tanto, se observa que este tipo de organizaciones en su mayoría realizan procesos de gestión del conocimiento que permiten el análisis de dichas aptitudes y conocimientos, dado que más de la mitad de la población encuestada se preocupa por que en la organización exista el conocimiento necesario para realizar y cumplir todos sus objetivos y metas propuestas. Sin embargo, también se puede evidenciar que la aplicación de este proceso de gestión no se hace en forma permanente y quizás no forma parte de las premisas o políticas organizacionales.

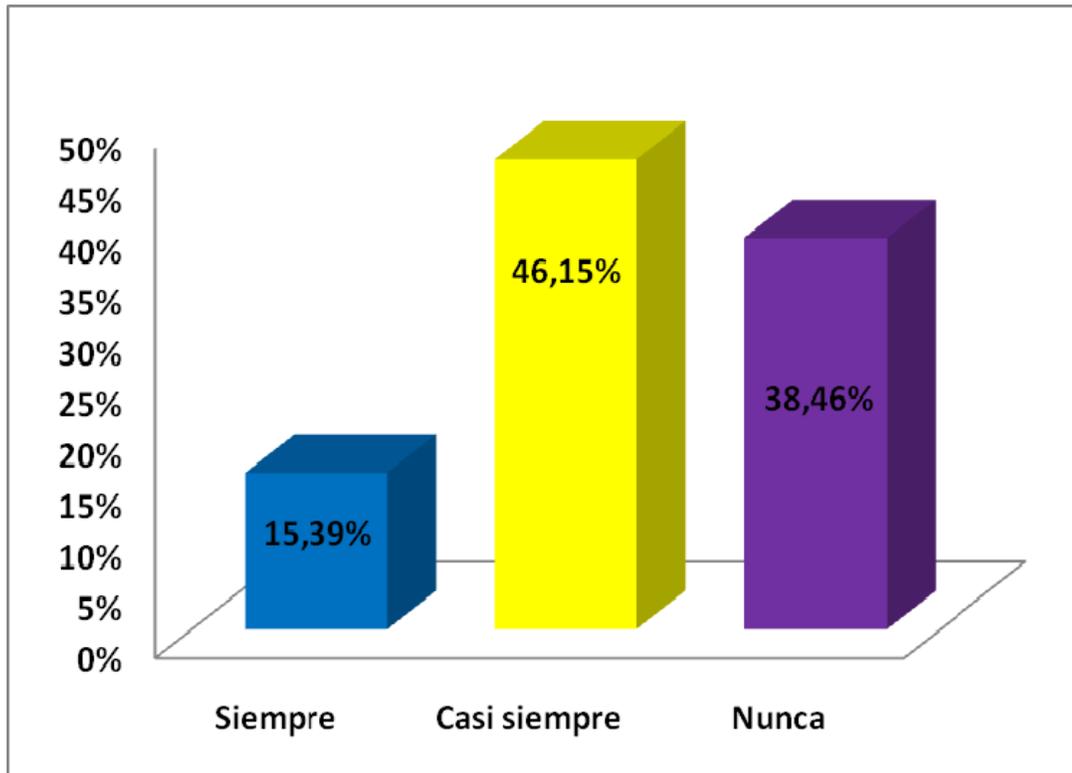
Gráfico N° 30: Realización de un proceso de gestión del conocimiento que permita el análisis de las aptitudes y conocimientos que posee la organización.



Fuente: Autores. 2010.

Desde la misma perspectiva y de acuerdo con los resultados ilustrados en el gráfico N° 31, se denota que el 46,15% en la población encuestada casi siempre establecen estrategias orientadas a eliminar o disminuir las barreras para el aprendizaje organizacional, sin embargo, un 38,46% nunca las establecen, mientras que un 15,39% dijo que utilizan las estrategias. Observándose así que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, se preocupan unas más que otras por eliminar o disminuir las barreras de aprendizaje organizacional, ejecutando estrategias que permitan dicha acción, dado que la frecuencia de aplicación de las mismas varía en forma notable.

Gráfico N° 31: Establecimiento de estrategias orientadas a eliminar o disminuir las barreras para el aprendizaje organizacional.



Fuente: Autores. 2010.

Quando se habla de la capacidad de aprender se dice que es la capacidad que posee el capital humano para aprender mediante retos y experiencias, convirtiéndose este aprendizaje en el arma principal en la determinación de la compañía, la cual ayuda a anticiparse al futuro, así como también ayuda a identificar oportunidades que no se podrían ver o ser explotadas si no se cuenta con el aprendizaje y conocimiento adecuado. También se considera como la importancia y el valor que tienen los empleados para aprender de sus propias experiencias y sus clientes, competidores y colegas. Las personas aprenden para hacer cosas que se convierten en historias que pasan a ser información, que a su vez se introducen en una red que las personas utilizan para aprender a hacer cosas

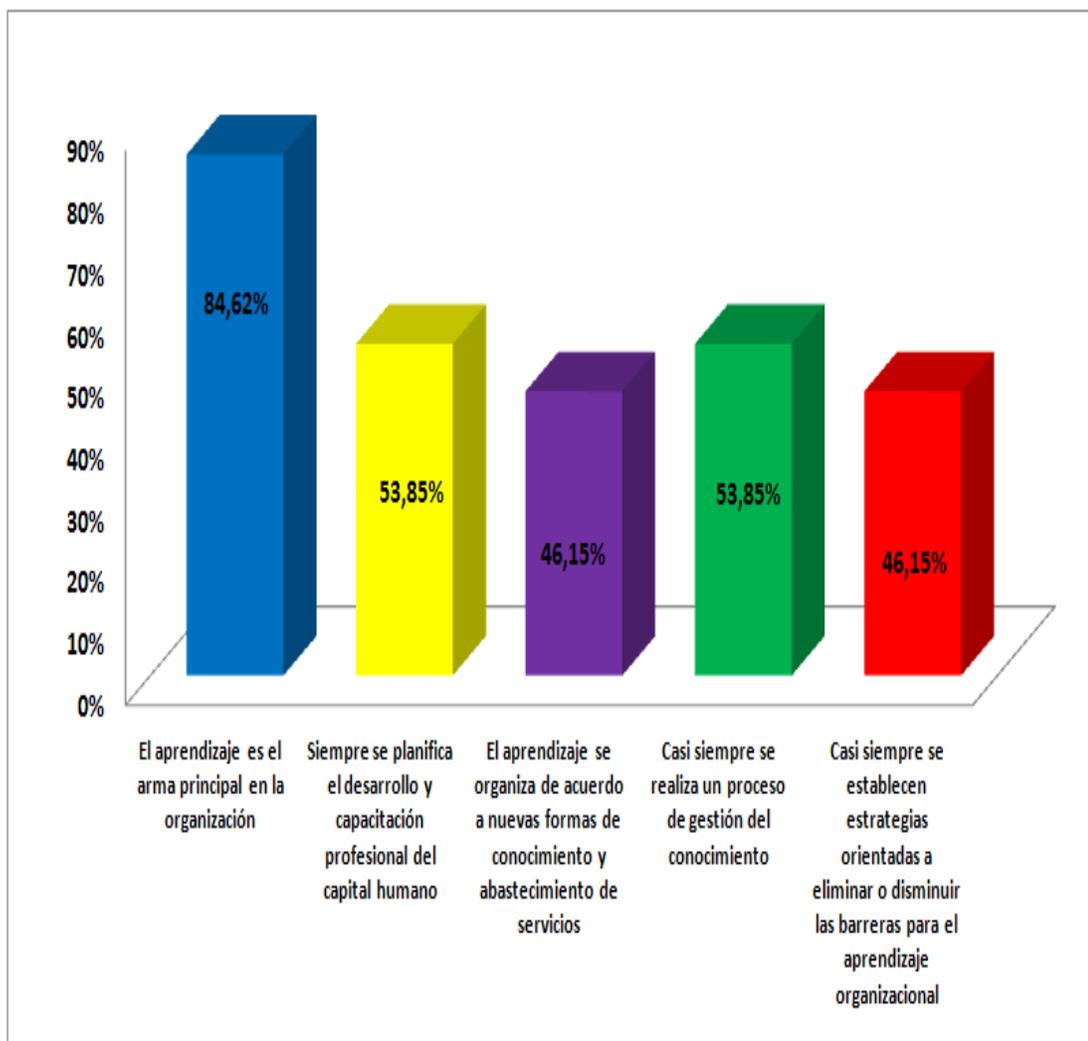
En sí esta capacidad es la planeación y desarrollo del capital humano con el que cuenta la organización para que este aprenda de las experiencias y de los conocimientos ya existentes en la organización, esto a través de la buena organización del aprendizaje, analizando las aptitudes y conocimientos con los que cuenta cada uno de los empleados que posee la organización y eliminando cualquier barrera u obstáculo que impida que el aprendizaje llegue de manera satisfactoria a todos los empleados.

De esta manera, se pudo apreciar que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, se toma en cuenta el aprendizaje de sus empleados para convertirlo en el arma principal de su organización, para lo cual se planifica el desarrollo y capacitación profesional del capital humano que labora en ella mediante nuevas formas de conocimientos, gestión del conocimiento y estrategias orientadas a disminuir o eliminar las barreras del aprendizaje organizacional para que dichos conocimientos lleguen de manera efectiva a todos los empleados de la organización (ver gráfico N° 32).

3.3.1.6 Capacidad para Perdurar en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná Estado Sucre

Para hacer referencia a la capacidad para perdurar, en principio se indagó acerca de si en la organización utilizan estrategias para posicionarse y mantenerse en el mercado, de manera que el 92,31% de la población encuestada señaló que siempre utilizan dichas estrategias, mientras que sólo un 7,69% afirmó que casi siempre (ver gráfico N° 33).

Gráfico N° 32: Capacidad para Aprender.

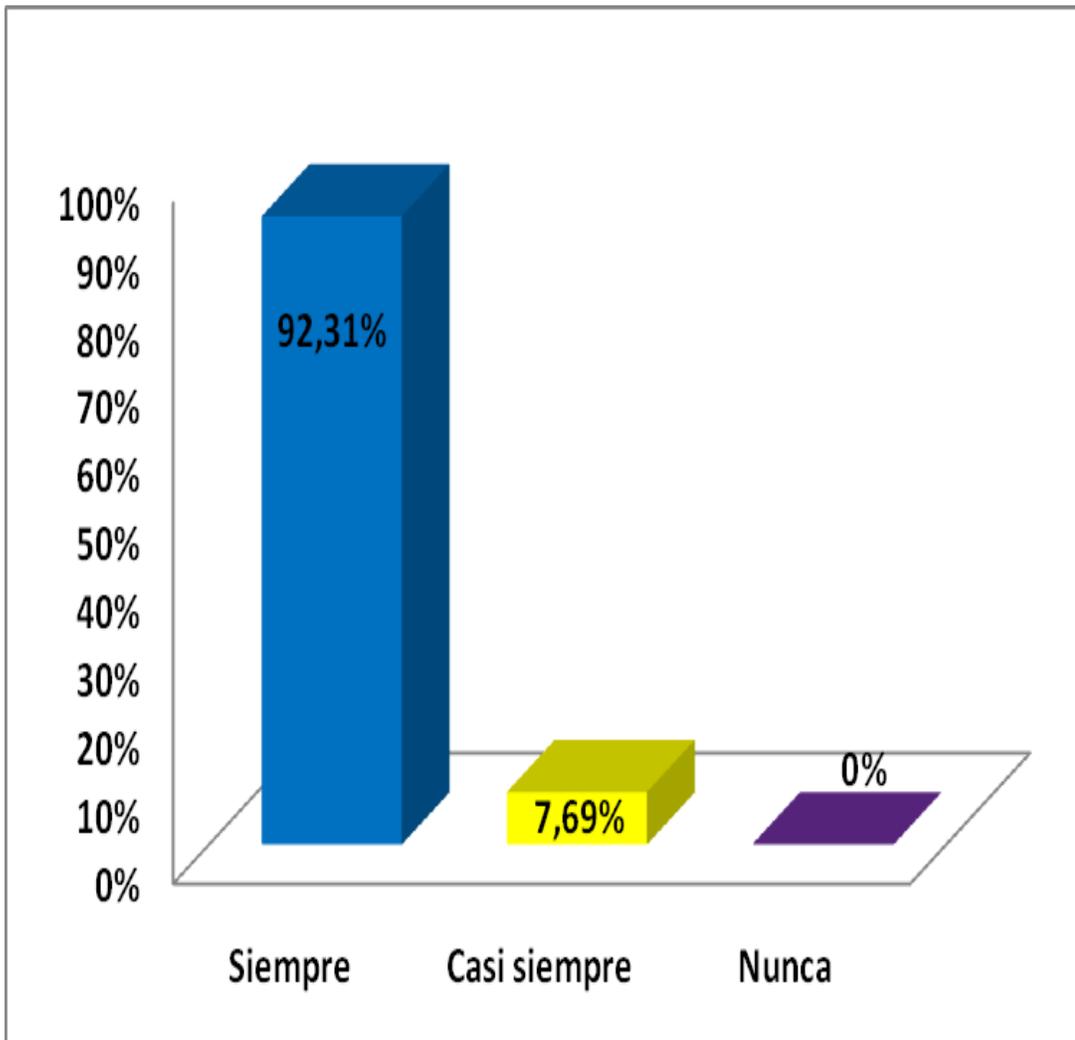


Fuente: Autores. 2010.

Asimismo, los datos del gráfico N° 34, muestran que en el 61,54% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se afirmó que siempre ofrecen a sus empleados un ambiente satisfactorio y armonioso, mientras que un 38,46% casi siempre (ver gráfico N° 34). De esta forma se puede notar que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, generalmente se preocupan por brindarles

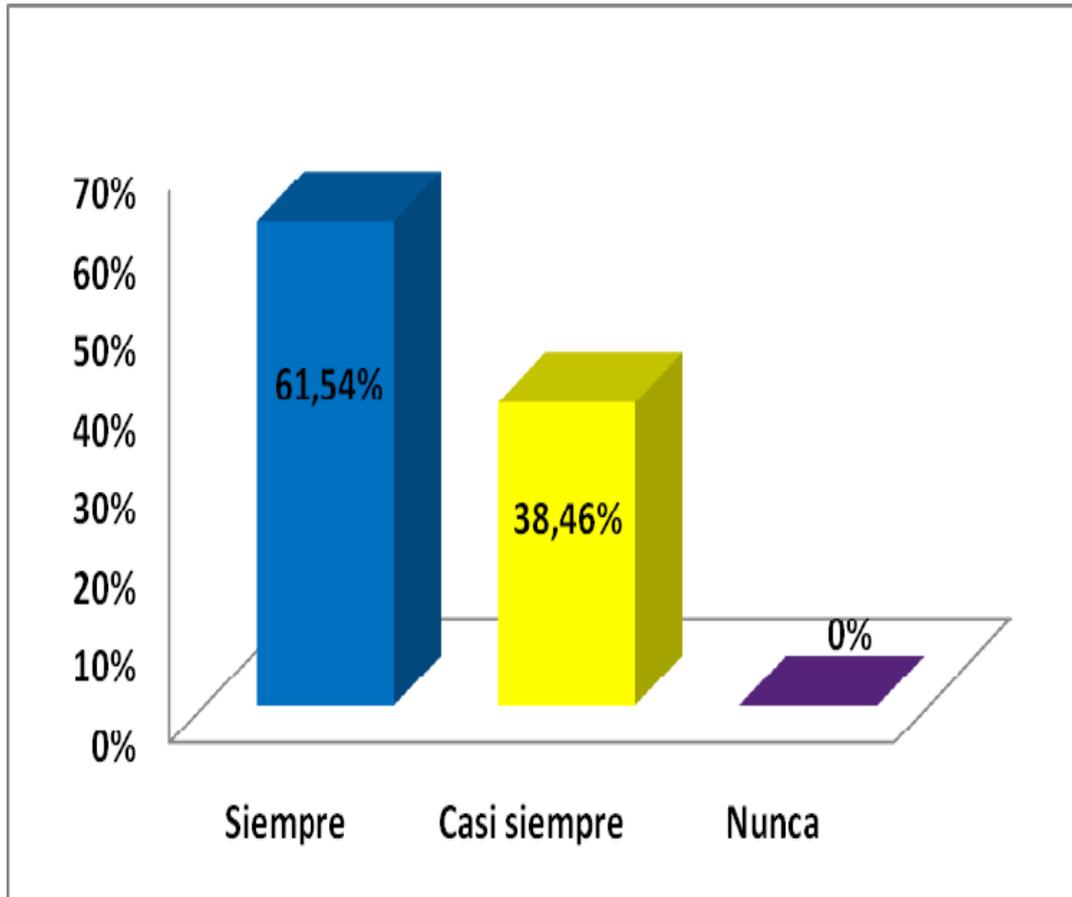
al personal que labora en ellas un ambiente armonioso y satisfactorio, de tal manera, que los mismos se puedan sentir parte de la organización y les permitan el entusiasmo para realizar su trabajo de la forma más correcta y beneficiosa para la organización.

Gráfico N° 33: Utilización de estrategias para posicionarse y mantenerse en el mercado.



Fuente: Autores. 2010.

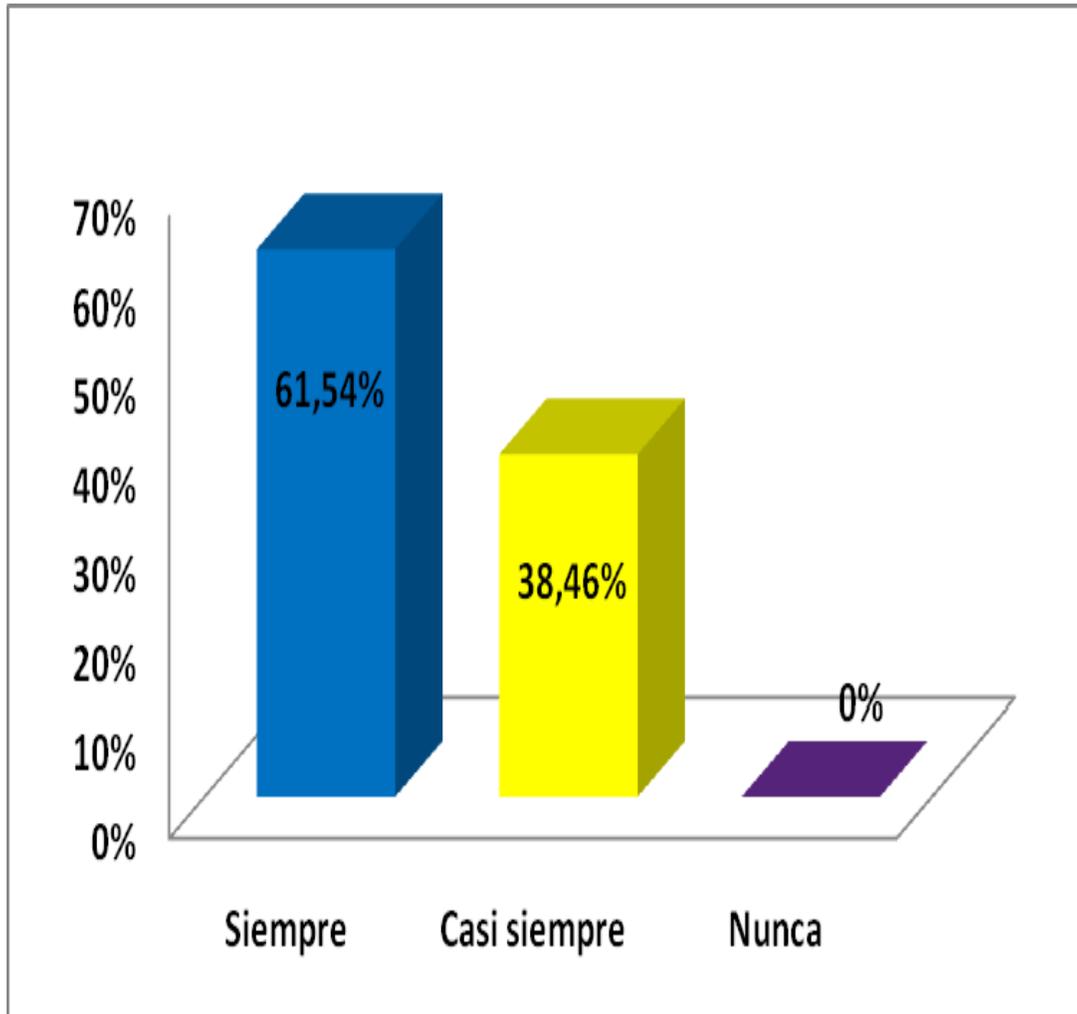
Gráfico N° 34: Ofrecimiento a los empleados de un ambiente satisfactorio y armonioso.



Fuente: Autores. 2010.

Desde la misma perspectiva y según el gráfico N° 35, se puede observar que en el 61,54% de las Grandes Empresas industriales de Cumaná siempre están dispuestos a motivar y mantener interesados al capital humano que laboran en ellas, mediante sistemas de capacitación profesional para seguir desarrollando sus conocimientos, y el 38,46% de la población restante señaló que casi siempre se preocupan.

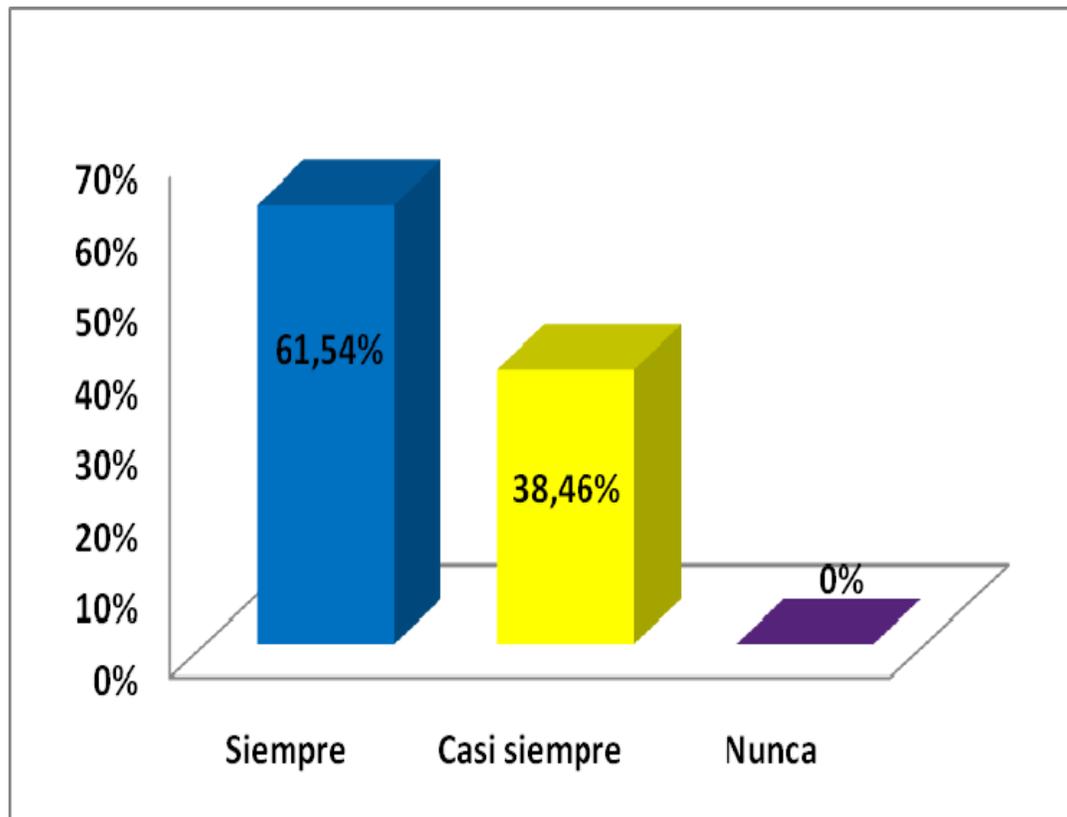
Gráfico N° 35: Aplicación de sistemas para desarrollar los conocimientos del capital humano que labora en la organización y así mantenerlos motivados.



Fuente: Autores. 2010.

Siguiendo con el mismo orden de ideas y según los datos que arroja el gráfico N° 36, se puede observar que un 61,54% respondió que siempre se inquietan por aprovechar las oportunidades internas y externas que se presentan en el mercado, mientras que el 38,46% de la población restante señaló que casi siempre.

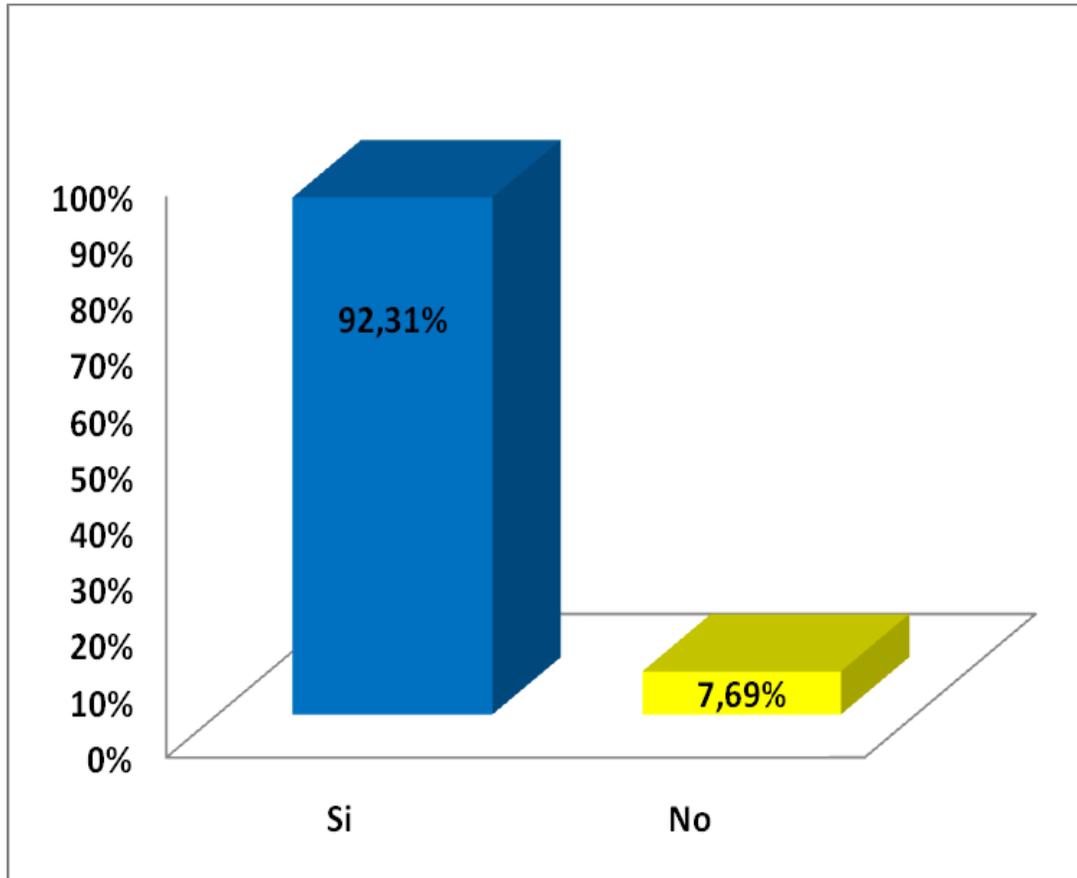
Gráfico N° 36: Aprovechamiento de las oportunidades internas y externas que se presentan en el mercado.



Fuente: Autores. 2010.

Continuando con la capacidad para perdurar, los datos que refleja el gráfico N° 37, permiten enfatizar que existe un 92,31% de la población que utilizan estrategias para mejorar la estabilidad laboral del capital humano que trabaja en ella, aunque solo un 7,69% opinó lo contrario. En este caso se puede apreciar notablemente que en gran parte de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná Estado Sucre, se llevan a cabo estrategias orientadas a mejorar la sostenibilidad y estabilidad laboral del personal que trabaja en ellas, con la finalidad asegurar la permanencia de las organizaciones en el tiempo.

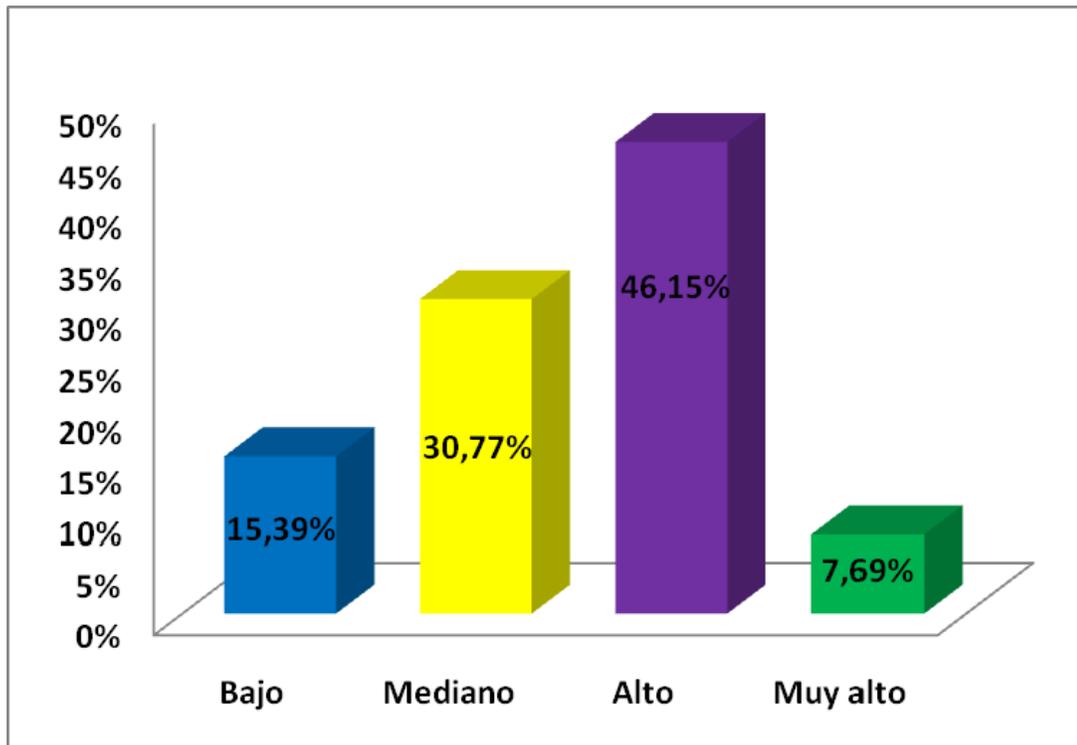
Gráfico N° 37: Existencia de estrategias en la organización para mejorar la estabilidad laboral del capital humano que labora en ella.



Fuente: Autores. 2010.

Los datos mostrados en el gráfico N° 38, indican que, en el 46,15% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, señalaron que el nivel de motivación que le otorgan a los profesionales que forman parte de ella es alto, mientras que el 30,77% respondió que el nivel es mediano, sin embargo, el 15,39% consideró que es bajo, aunque el 7,69% afirmó que es muy alto.

Gráfico N° 38: Nivel de importancia que otorga la organización a la motivación de los profesionales que forman parte de ella.



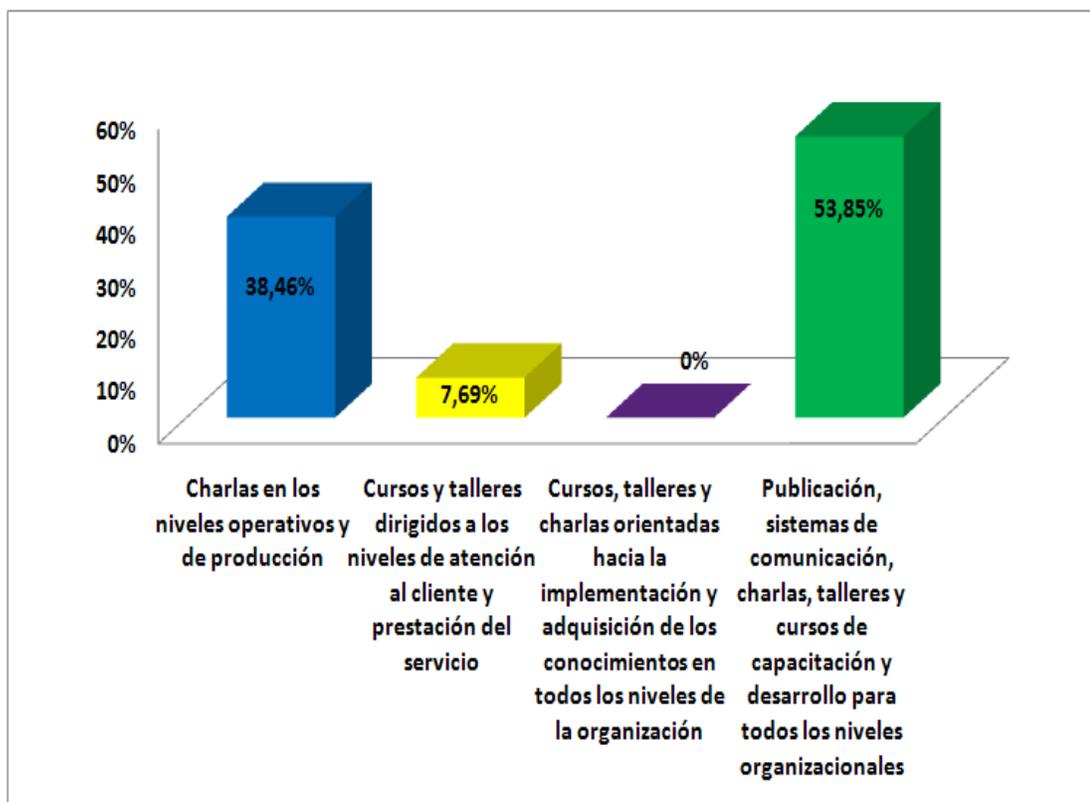
Fuente: Autores. 2010.

Por último, al analizar la información presentada en el gráfico N° 39, se puede notar que el 53,85% de la población utilizan técnicas para aplicar y divulgar los nuevos conocimientos adquiridos; tales como publicaciones, sistemas de comunicación, cursos de capacitación y desarrollo, charlas y talleres para todos los niveles organizacionales, mientras un 38,46% considera la técnica para aplicar y divulgar los nuevos conocimientos como charlas en los niveles operativos y de producción, sin embargo, un 7,69% señaló como proceso utilizado los cursos y talleres dirigidos a los niveles de atención al cliente y prestación de servicios.

En términos generales, se puede decir que, en las Grandes Empresas del Sector

Industrial de Cumaná, consideran realmente utilizar diferentes técnicas para aplicar y divulgar los nuevos conocimientos adquiridos. Aunque los resultados demuestren variaciones notables en los métodos y técnicas de comunicación utilizados.

Gráfico N° 39: Técnicas utilizadas en la organización para aplicar y divulgar los nuevos conocimientos adquiridos.



Fuente: Autores. 2010.

Ahora bien, la capacidad para perdurar se refiere a que en el futuro, la política no tendrá que concentrarse en la separación sino en la unión de los profesionales del conocimiento y la organización, de manera que, se sientan motivados y comprendan exactamente lo que tienen que hacer para crear grandes valores, brindándoles un ambiente satisfactorio observando los resultados positivos de sus actuaciones.

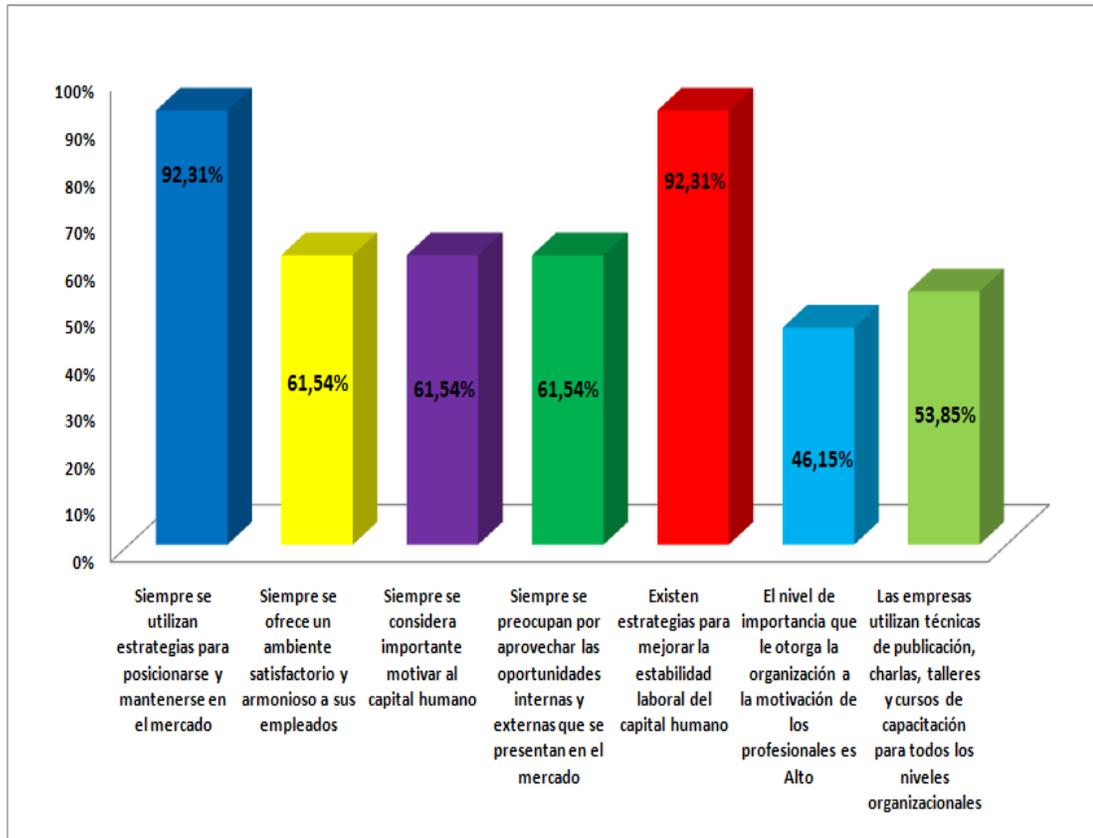
Para ello las compañías necesitan desarrollar una forma de revitalizarse, no necesariamente atrayendo personas jóvenes y nuevas, sino renovando y refrescando su planilla actual.

Es el posicionamiento que tiene la organización en el mercado a través del mejor aprovechamiento de las oportunidades que se puedan presentar en éste, e integrando estrategias para mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores para que éstos se sientan cómodos en la organización y perduren por más tiempo en éstas, además de crear sistemas que motiven al profesional a seguir aprendiendo y explorando sus conocimientos de una forma natural para la correcta aplicación y divulgación del mismo. Se da mucha importancia a la motivación de los profesionales, por esta razón la empresa debe encontrar nuevas formas de entusiasmarlos.

De acuerdo con lo anterior, en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, siempre se aplican los conocimientos para crear y utilizar estrategias que permitan posicionarlas y sostenerlas en el mercado, así como también técnicas para mantener motivados a sus trabajadores mediante sistemas de capacitación e información para seguir desarrollando sus conocimientos, situación por la cual considera el aprovechamiento de las oportunidades tanto internas como externas que presenta el mercado. También consideran la utilización de métodos y técnicas que les permiten aplicar y divulgar los nuevos conocimientos adquiridos en charlas, cursos, talleres, publicaciones, sistemas de comunicación y desarrollo para todos los niveles organizacionales.

En virtud de promover la permanencia de la organización en el tiempo con alto nivel de valor en los conocimientos que forman parte del funcionamiento (ver gráfico N° 40).

Gráfico N° 40: Capacidad para Perdurar



Fuente: Autores. 2010.

3.3.2 Comportamiento del Factor KnoVa en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

El factor KnoVa es el potencial que tiene una compañía para añadir valor y requiere de mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios y para fomentar la innovación. Ésta es la razón por la que cada vez más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento.

La importancia del factor KnoVa, es que muestra que si una empresa quiere

tener éxito en la emergente economía del conocimiento, no será suficiente con que se concentre en aumentar niveles de servicios ni en elevar la intensidad de conocimiento de las actividades que ofrece, sino que dependerá de un doble ataque tanto el nivel de servicio como el de conocimiento intensivo para pretender añadir valor.

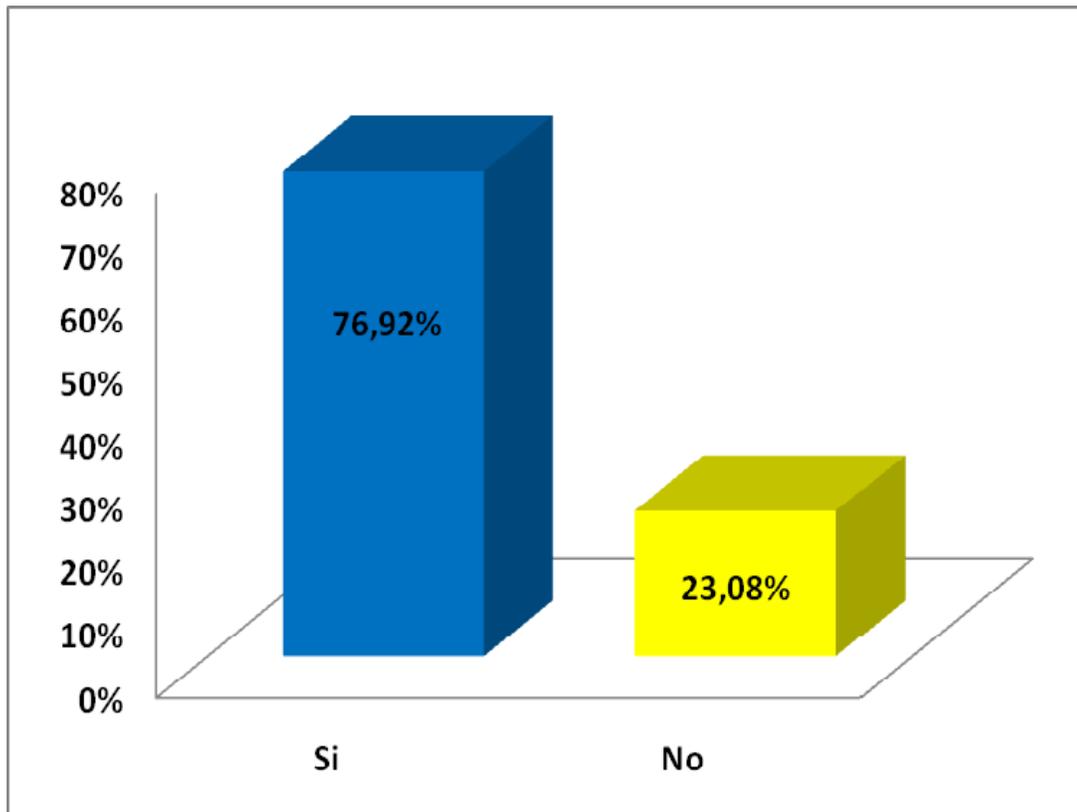
3.3.2.1 Nivel de Servicio en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

Un nivel de servicio enmarca un compromiso realista entre las necesidades y expectativas del cliente y los costos de los servicios asociados, de forma que éstos sean asumibles tanto por la clientela como por la organización, además alcanzar un nivel de servicio idóneo no es tarea fácil para la empresa, significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y asimismo adelantarse a las fluctuaciones del mercado, con el fin de lograr posicionarse en un nivel competitivo óptimo.

El objetivo primordial del nivel de servicio es definir, negociar y monitorizar la calidad de los servicios ofrecidos. Si los servicios no se adecuan a las necesidades del cliente, la calidad de los mismos es deficiente o sus costos son desproporcionados, se tendrán clientes insatisfechos y la organización será responsable de las consecuencias que se deriven de ello.

De acuerdo con los resultados mostrados en el gráfico N° 41, el 76,92% de la población encuestada respondió que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, prefieren alcanzar un nivel de servicio idóneo que les permita adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, sin embargo, un 23,08% dijo que no. Por lo tanto, en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan por adaptarse a las necesidades de los clientes para alcanzar un nivel de servicio óptimo y así poder satisfacer las necesidades de éstos, ya que, han estudiado muy bien el producto o servicio que consumen.

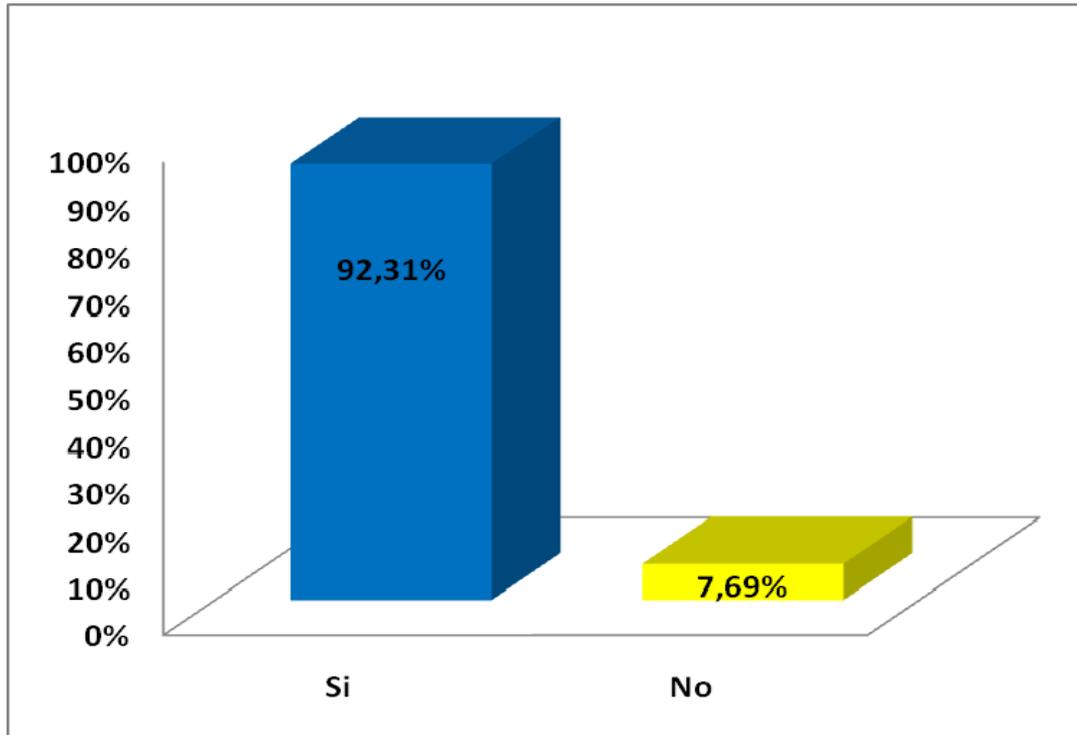
Gráfico N° 41: Nivel de servicio idóneo en la organización para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores.



Fuente: Autores. 2010.

Bajo el mismo enfoque, los datos mostrados en el gráfico N° 42, reflejan que el 92,31% de las empresas encuestadas hacen llegar de forma adecuada y oportuna sus productos y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor, para así mantener un nivel de servicio óptimo, mientras que un 7,69% respondió que no. Por lo cual se puede deducir que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan porque sus productos y servicios lleguen a tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes y así posicionarse en un nivel óptimo en la preferencia de cada uno de sus clientes o consumidores.

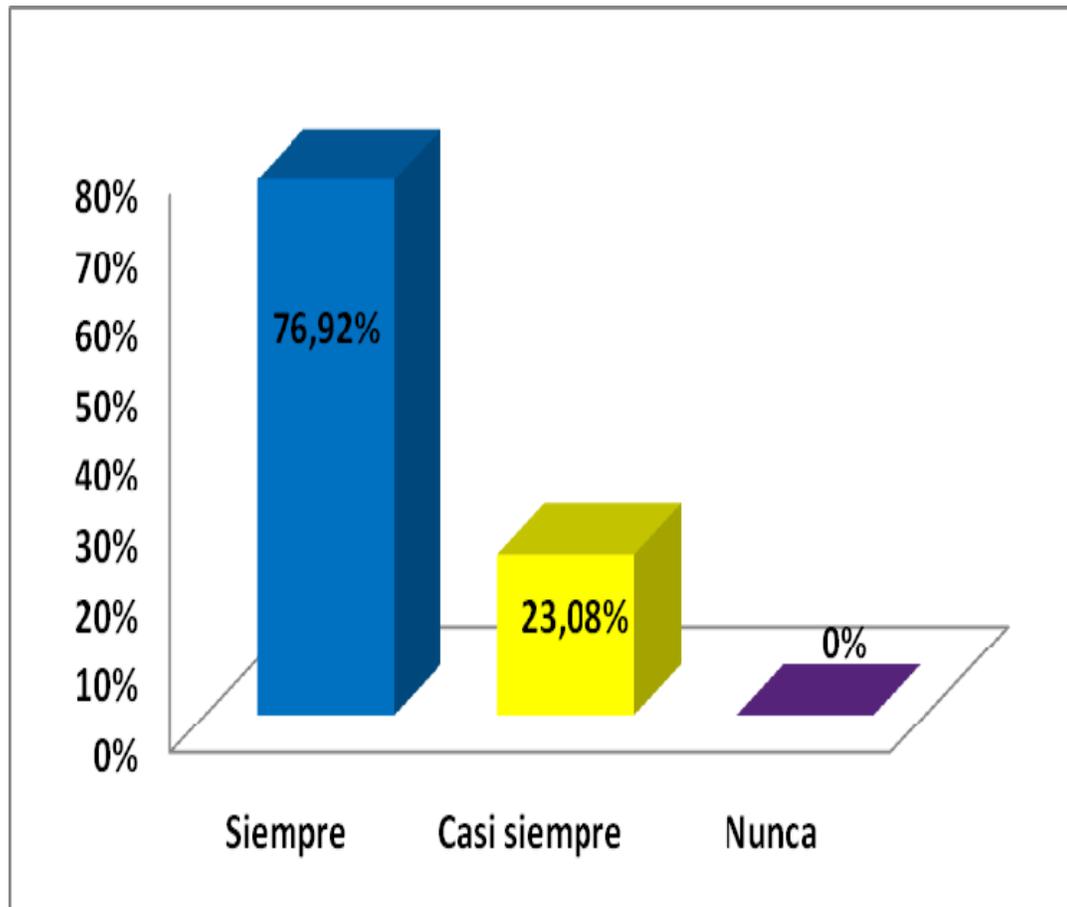
Gráfico N° 42: Entrega adecuada y oportuna de los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades y permitir un nivel de servicio óptimo.



Fuente: Autores. 2010.

Asimismo, los datos que se observan en el gráfico N° 43, muestran que en el 76,92% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, siempre se preocupan por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de sus clientes y un 23,08% señaló que casi siempre, lo cual otorga la facultad de afirmar que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan por definir las estrategias adecuadas que permitan satisfacer las necesidades del cliente implementando los conocimientos adecuados, en pro de una mejor calidad del servicio que se presta o de los bienes que se ofrecen.

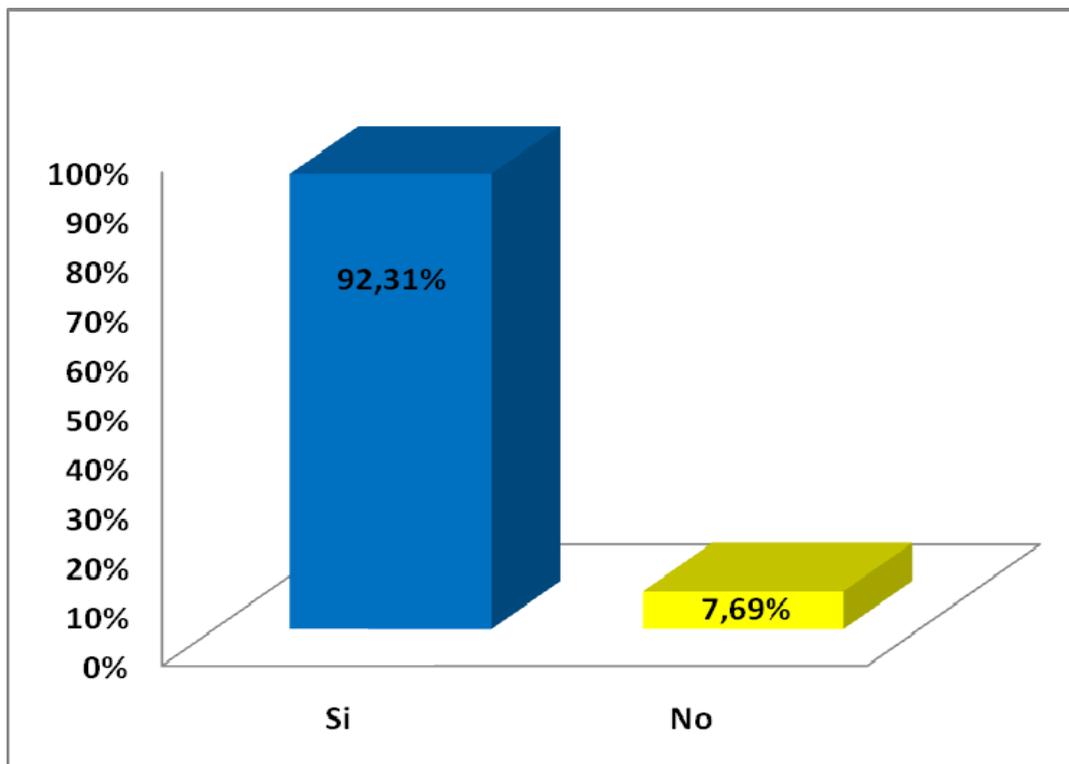
Gráfico N° 43: Definición de estrategias adecuadas en la organización dirigidas a satisfacer las necesidades de sus clientes.



Fuente: Autores. 2010.

Siguiendo con la perspectiva anterior y observando los resultados reflejados en el gráfico N° 44, se evidencia que el 92,31% de la población encuestada señaló que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización, sin embargo, un 7,69% dijo que estos no eran parte importante para ellas. El que la mayoría exprese que se preocupan por las necesidades de sus clientes y lo tomen como punto vital de su organización, es porque se han dado cuenta que éstos son su razón de ser y de no satisfacerlos no estaría donde están.

Gráfico N° 44: Importancia que le otorga la organización a los clientes.

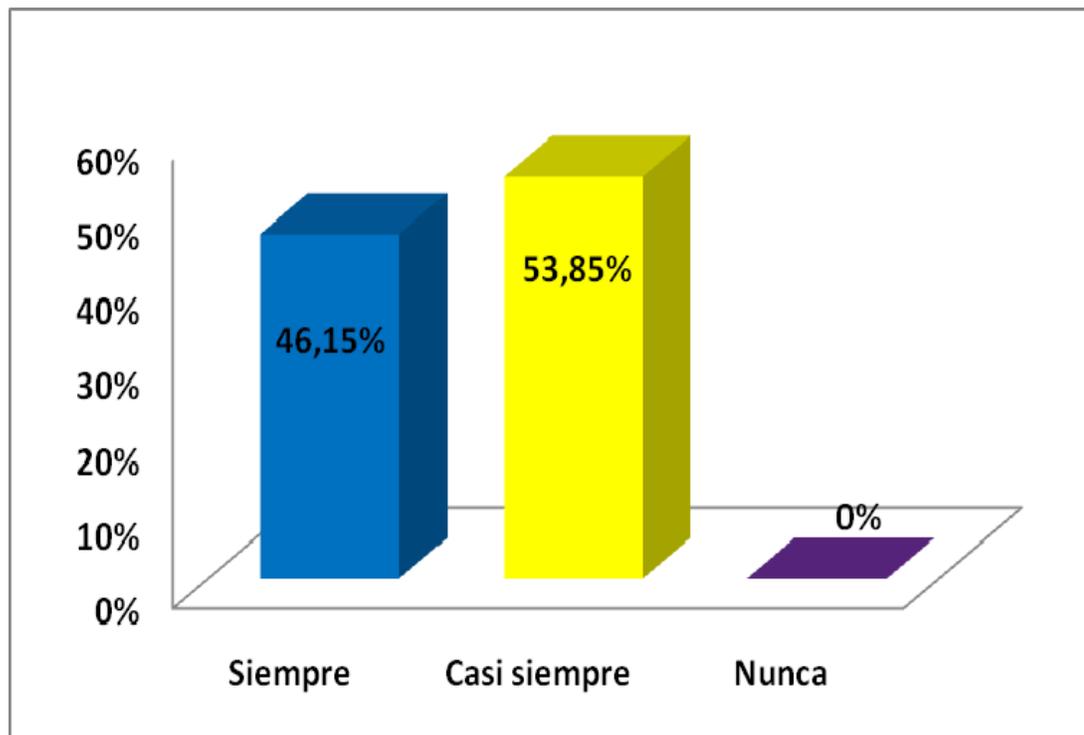


Fuente: Autores. 2010.

Al analizar los datos revelados en el gráfico N° 45, se hace posible determinar que el 53,85% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, casi siempre ofrecen estrategias de servicios a sus consumidores o clientes, mientras que el 46,15% siempre las ofrecen.

Se puede evidenciar entonces que en las Grandes Empresas de éste sector industrial se preocupan además de la producción de bienes, por ofrecer servicios relacionados con los productos que elaboran para así cubrir casi totalmente las necesidades de sus clientes y que éstos se sientan satisfechos con la calidad del producto o servicio ofrecido.

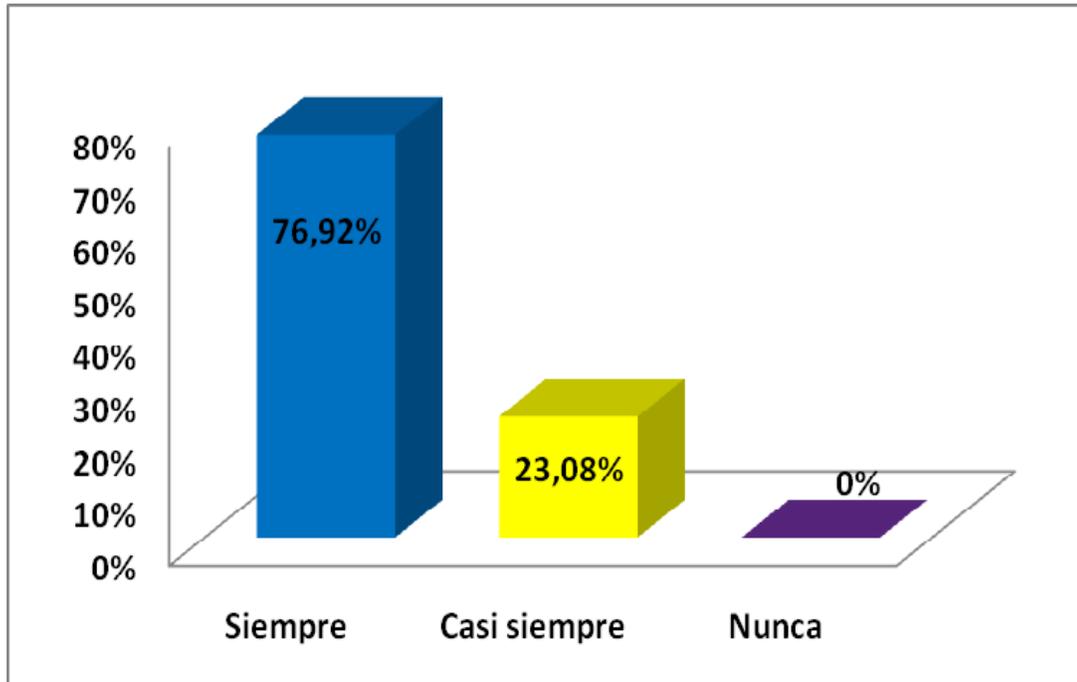
Gráfico N° 45: Estrategias de servicios que ofrece la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.



Fuente: Autores. 2010.

En el gráfico N° 46, se puede evidenciar que el 76,92% de la población encuestada señaló que siempre en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan por conocer las necesidades específicas de sus clientes y solo un 23,08% casi siempre lo hace. La situación expuesta anteriormente determina que las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, generalmente están pendientes de las necesidades de sus clientes para así poder cubrir de forma adecuada las necesidades de ellos ofreciéndoles el producto o servicio que éstos necesitan.

Gráfico N° 46: Preocupación por conocer las necesidades específicas de los clientes.



Fuente: Autores. 2010.

El nivel de servicio enmarca un compromiso realista entre las necesidades y expectativas del cliente y los costos de los servicios asociados, de forma que éstos sean asumibles tanto por la clientela como por la organización, además alcanzar un nivel de servicio idóneo no es tarea fácil para la empresa, significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y asimismo adelantarse a las fluctuaciones del mercado, con el fin de lograr posicionarse en un nivel competitivo óptimo.

El objetivo primordial del nivel de servicio es definir, negociar y monitorizar la calidad de los servicios ofrecidos. Si los servicios no se adecuan a las necesidades del cliente, la calidad de los mismos es deficiente o sus costos son desproporcionados, tendremos clientes insatisfechos y la organización será responsable de las

consecuencias que se deriven de ello. Bajo este enfoque los productos y servicios deben llegar en forma adecuada y oportuna a sus consumidores para satisfacer sus necesidades, permitiendo un nivel de servicio óptimo que añada valor a la organización. Éste consumidor o cliente, es el punto vital para cualquier empresa; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

Por lo cual se puede afirmar que, en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se preocupan por adaptarse a las necesidades de los clientes, por la búsqueda de alternativas para ofrecer servicios que mantengan satisfechos a los clientes y que permitan la promoción de los productos que estos ofrecen. Por lo que, se demuestra que en este sector industrial consideran al consumidor como el punto vital de su organización y por ende reconocen que de no ser por este, no tendrían ningún tipo de éxito en sus procesos de mercadeo.

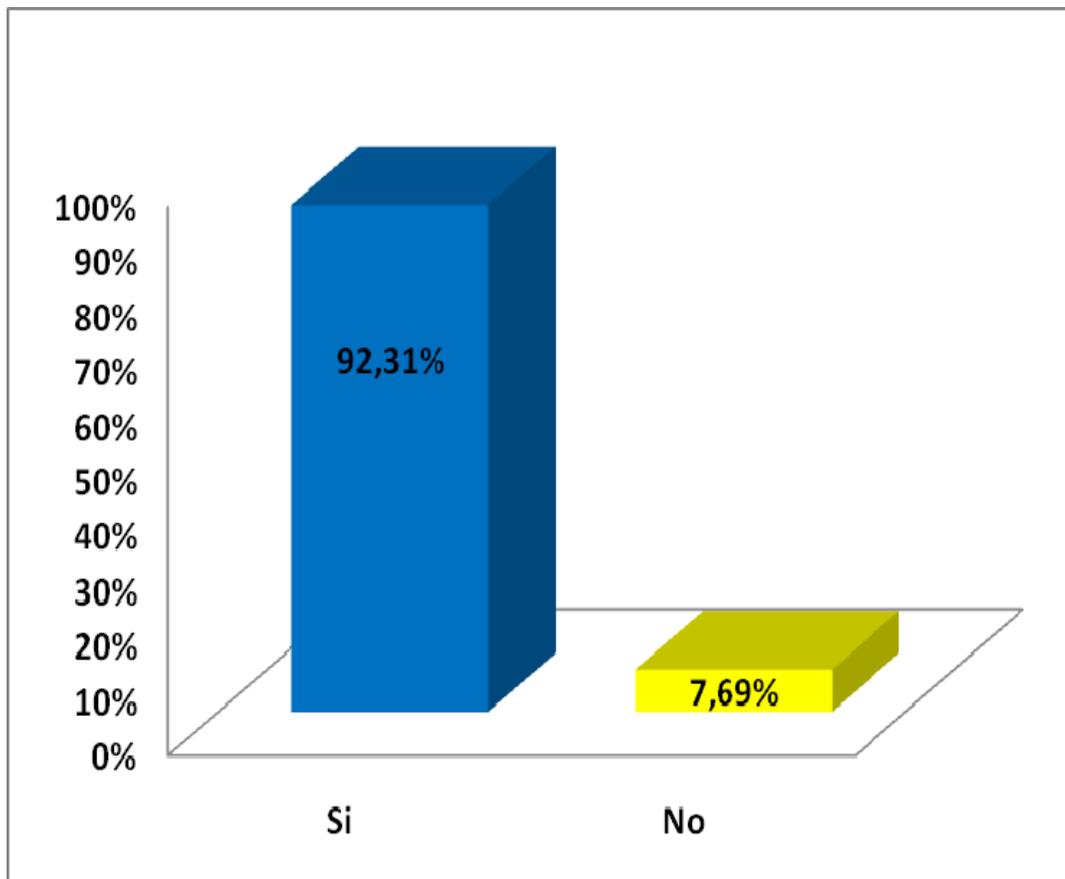
3.3.2.2 Intensidad del conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

En lo que se refiere a la intensidad del conocimiento, los resultados evidencian que el 92,31% de la población cree que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados, si les añaden valor a la empresa; sin embargo, el 7,69% cree lo contrario (ver gráfico N° 47).

Siguiendo con la perspectiva anterior, al analizar la información reflejada en el gráfico N° 48, se observa que en el 92,31% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se sostiene que el capital humano es el activo intangible más

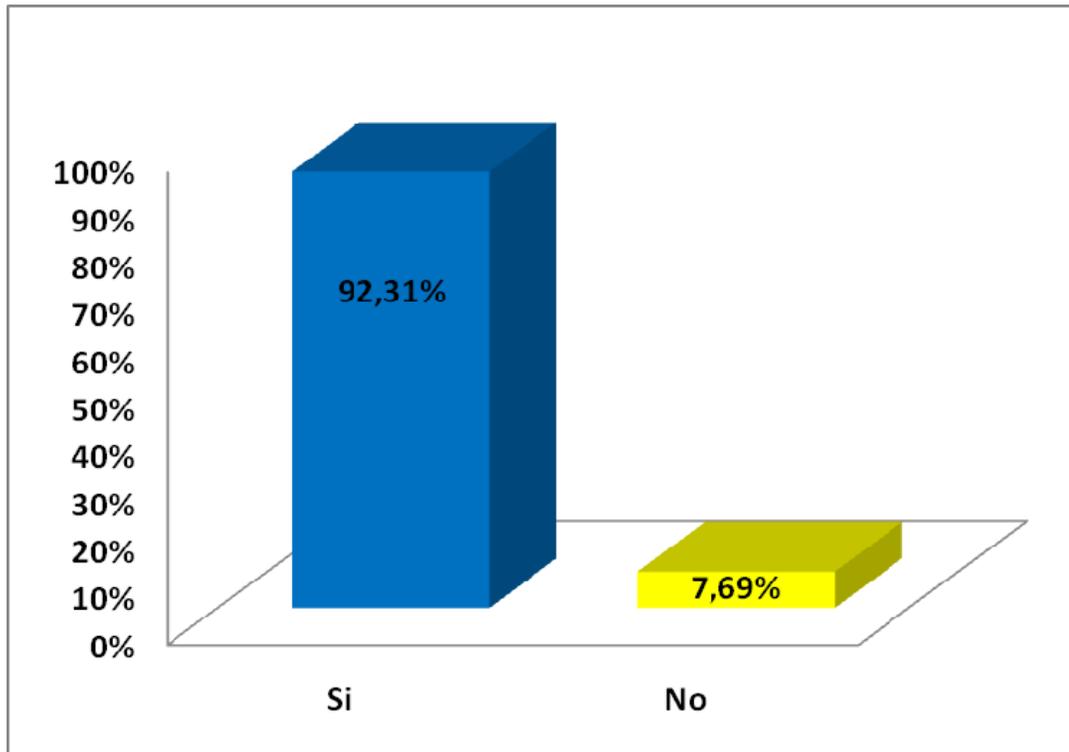
importante con que ellas cuentan para generar una gran ventaja competitiva, aunque por otro lado 7,69% no opinó igual. Por tanto, es evidente que la mayoría de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre, consideran que es el capital humano el activo intangible más importante con que cuentan, y es él quien genera nuevas ideas y aportan las soluciones a los problemas que ocurren dentro de éstas, aprovechando las oportunidades y transformando las desventajas en ventajas para competir en el mercado.

Gráfico N° 47: Importancia del nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de los empleados para añadir valor a la organización.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 48: Consideración del capital humano como activo intangible con que cuenta la organización para generar ventajas competitivas.

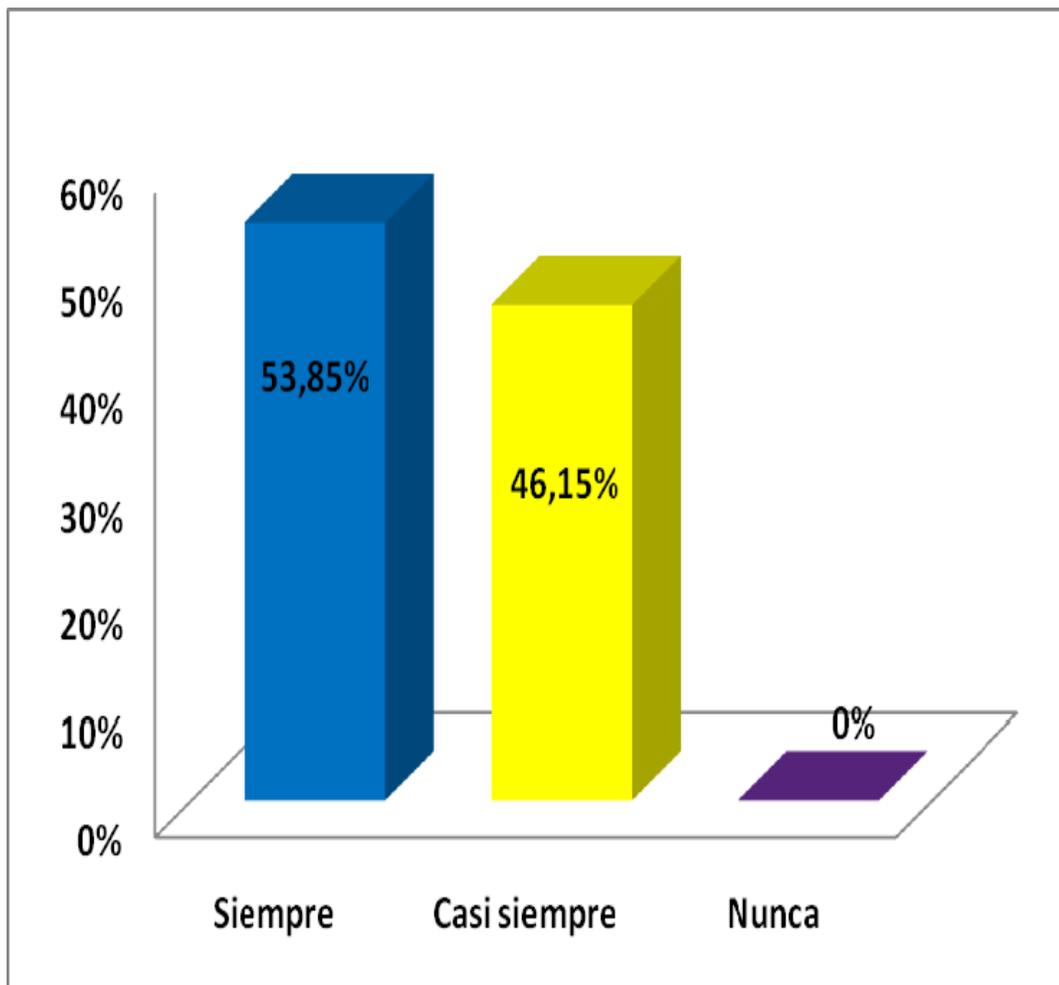


Fuente: Autores. 2010.

Los resultados del gráfico N° 49, ilustran que el 53,85% de la población afirma que siempre el conocimiento le permite tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia y un 46,15% opina que casi siempre.

En términos generales, se puede decir que en la mayoría las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, consideran que el conocimiento aplicado correctamente puede permitir encontrar soluciones idóneas para enfrentar cualquier tipo de dificultad o contingencia impuesta por los constantes procesos de cambio que se suscitan en la evolución de la información y la globalización.

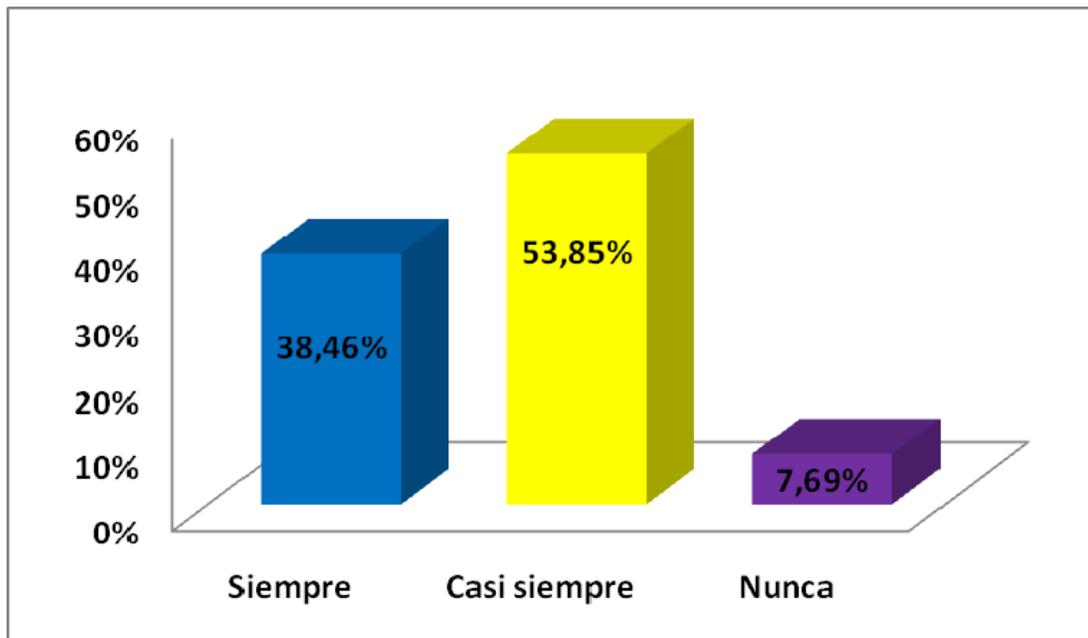
Gráfico N° 49: Aplicación del conocimiento en la toma de decisiones significativas durante cualquier contingencia en la organización.



Fuente: Autores. 2010.

A propósito de la intensidad de conocimiento y de los aportes realizados por el recurso humano, los datos que se exponen en el gráfico N° 50, indican que el 53,85% de la población casi siempre estudian los conocimientos que aporta el capital humano que conforman las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, y un 38,46% siempre, mientras que un 7,69% nunca.

Gráfico N° 50: Estudio de los conocimientos que aporta el capital humano a la organización.



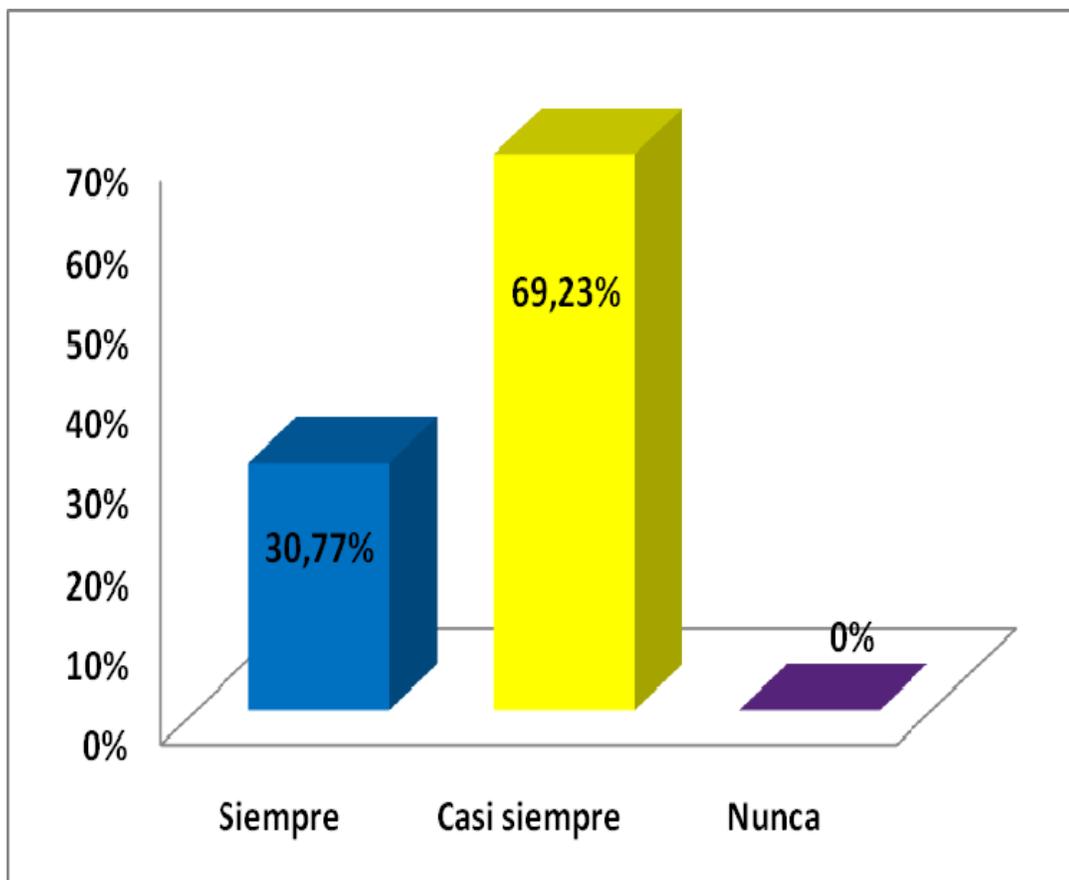
Fuente: Autores. 2010.

En correspondencia con la perspectiva anterior y la información que se presenta en el gráfico N° 51, es posible declarar que en el 69,23% de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, afirman que generalmente ellas dependen de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización, mientras que un 30,77% opinaron que siempre. Se puede apreciar de esta forma que gran parte de estas empresas dependen del nivel intelectual del personal que labora en ellas, para enfrentarse a la cambiante globalización y mejorar por ende la intensidad con que se presentan los conocimientos.

En la fomentación de estrategias organizacionales para alcanzar las metas, el 61,54% de la población opinó que en las empresas casi siempre se inclinan hacia este proceso, mientras que un 38,46% siempre (ver gráfico N° 52).

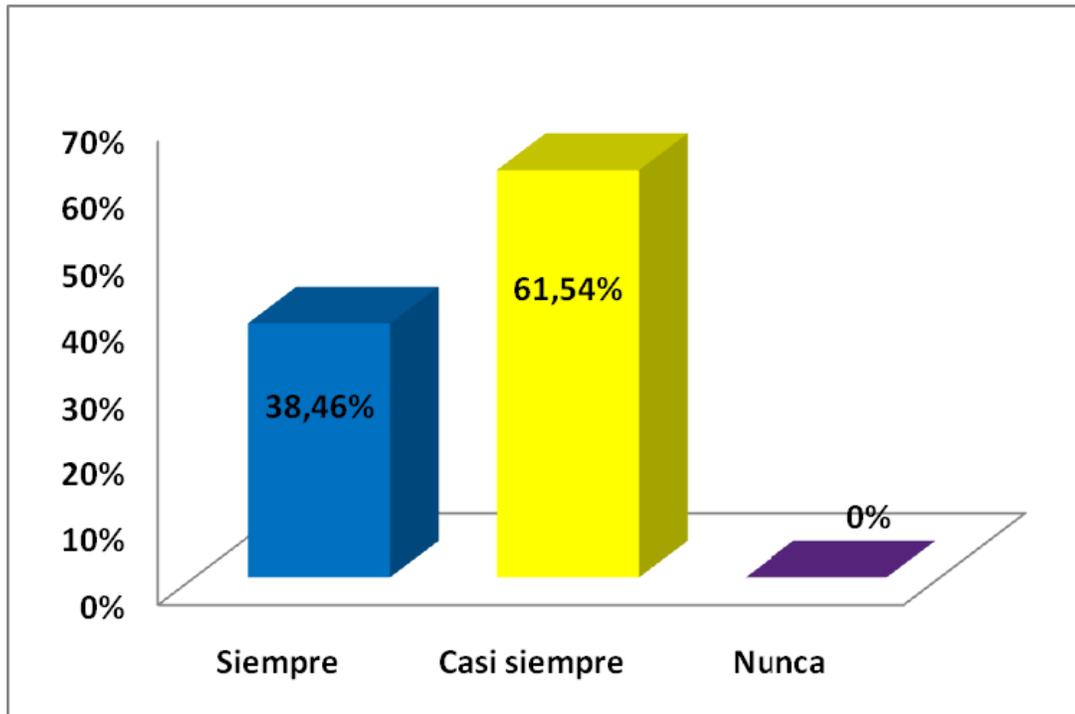
En términos generales se puede apreciar que existe cierta discrepancia en cuanto a este factor del conocimiento, puesto que en la mayoría de las empresas del sector, fomentan la aplicación de estrategias organizacionales para alcanzar sus metas y objetivos propuestos, pero no de forma permanente, mientras que el resto de los encuestados sugiere que si, por lo que se deduce que este sector de la población si establece como premisas en su proceso de gestión del conocimiento la incentivación estratégica, para el alcance total o parcial de las objetivos organizacionales y la satisfacción de los usuarios.

Gráfico N° 51: Dependencia de la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización.



Fuente: Autores. 2010.

Gráfico N° 52: Fomentación y aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar las metas.

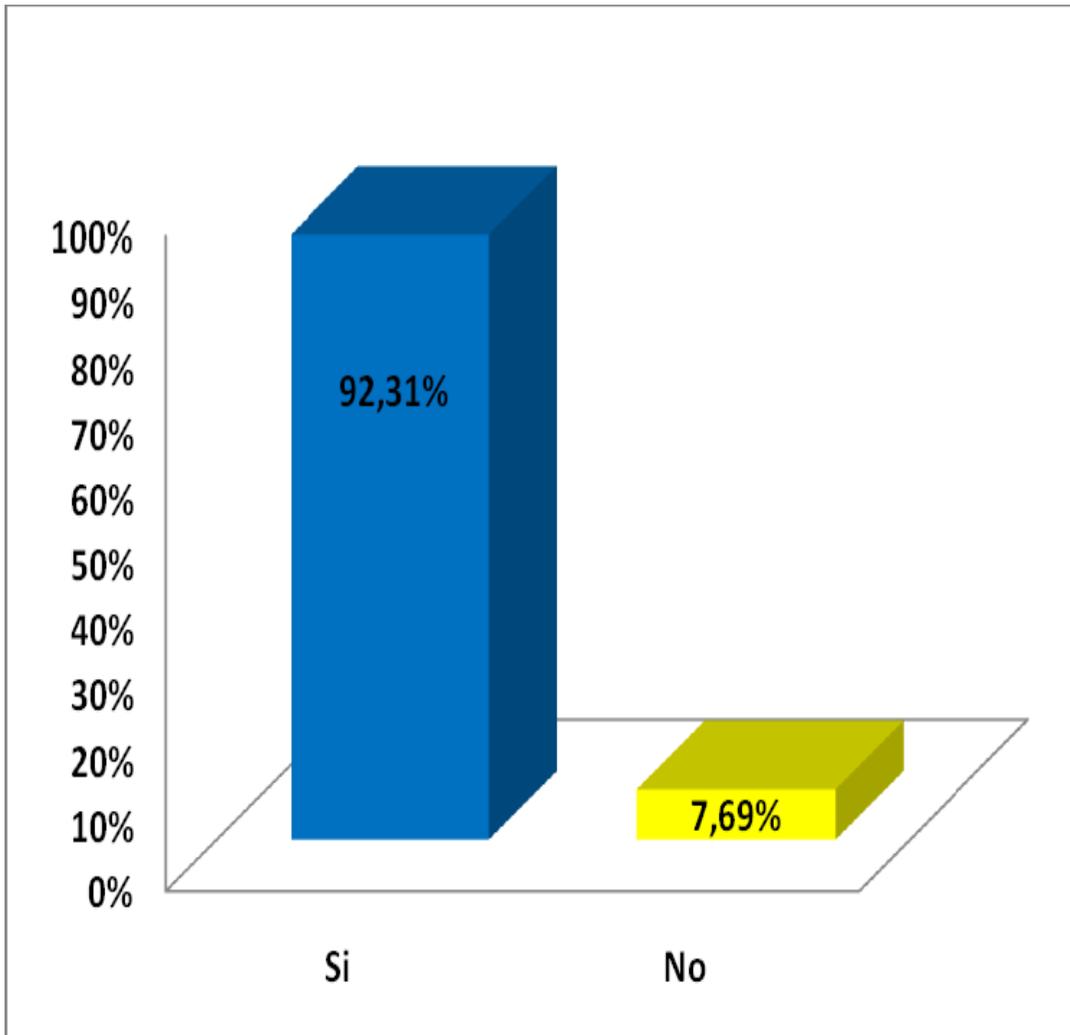


Fuente: Autores. 2010.

De igual modo, analizando los datos que presenta el gráfico N° 53, se evidencia que el 92,31% de la población afirma que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de compañía, aunque contrario a ello un 7,69% opine lo opuesto, permitiendo comparar dichos resultados y deducir que la mayoría de éstas empresas organizan sus prioridades con las de sus trabajadores.

Por lo tanto, se puede aseverar que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, se crean maneras de colocar a la par sus intereses con los del capital humano, para coadyuvar al alcance de los objetivos de la organización y satisfacción de las demandas del cliente.

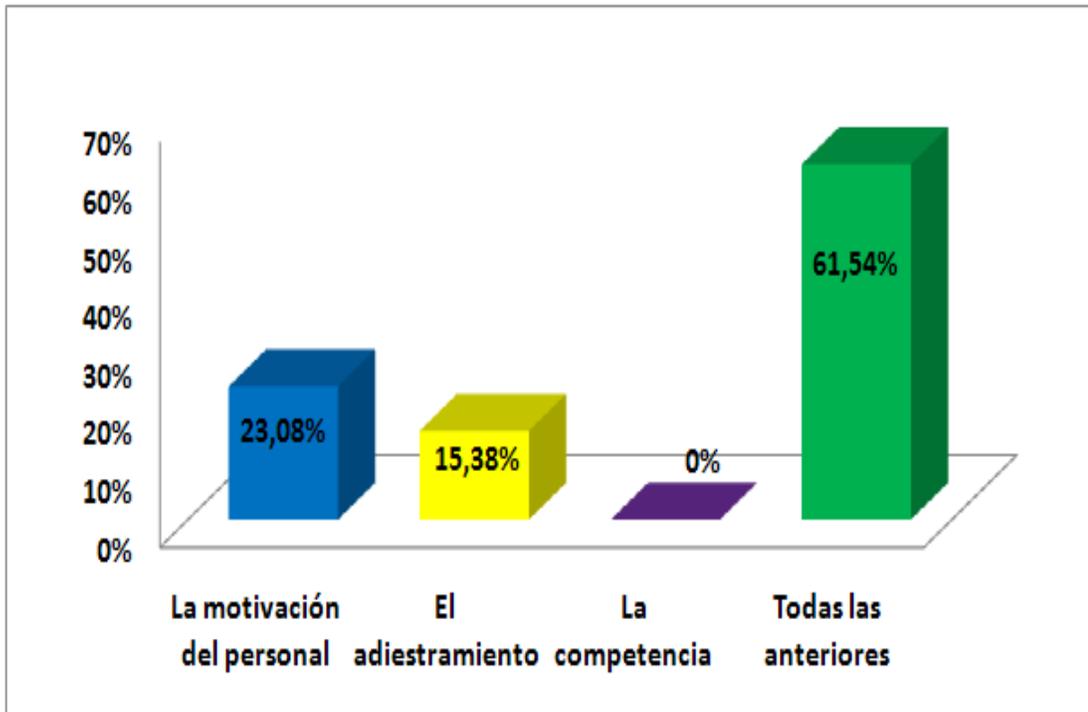
Gráfico N° 53: Alineación de los intereses del trabajador con los de la compañía como factor clave empresarial.



Fuente: Autores. 2010.

El gráfico N° 54, muestra que el 61,54% de la población opina que es la motivación del personal, el adiestramiento y la competencia lo que permiten potenciar la cultura organizacional, mientras que el 23,08% señaló que es solo la motivación de los trabajadores y un 15,38% considera que es el adiestramiento el que puede potenciarla.

Gráfico N° 54: Factores que permiten a la empresa potenciar una cultura organizacional.



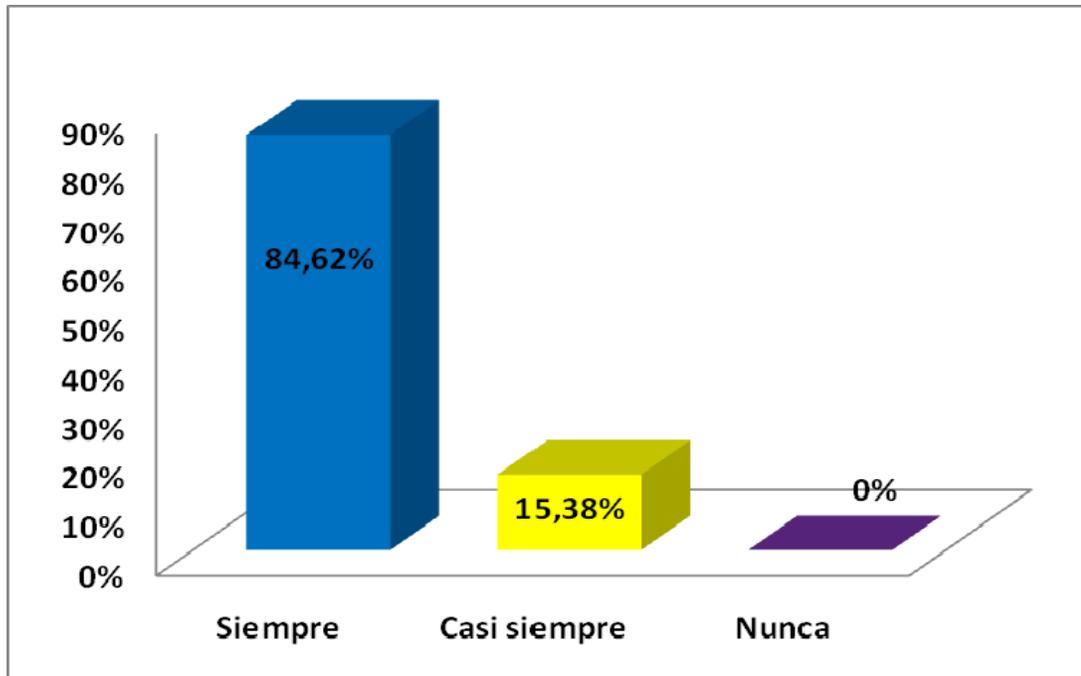
Fuente: Autores. 2010.

Asimismo, existe un 84,62% de la población de acuerdo con que el uso de la tecnología siempre ha de jugar un papel fundamental en la administración del conocimiento y otro 15,38% considera que casi siempre. En forma general se puede decir que en las Grandes Empresas del Sector, se valen del crecimiento en el área de las tecnologías de información y comunicación para la planificación y administración de sus conocimientos, además de la creación de estrategias para posicionarse en un mercado competitivo (ver gráfico N° 55).

De acuerdo a lo anterior, se puede aseverar que en las Grandes Empresas del Sector, se incluye dentro de su estructura administrativa y formal la utilización la tecnología, ya que no solo facilita los procesos de comunicación, toma de decisiones,

de producción, entre otros, sino que además amplía el espacio de información en la administración y valoración del conocimiento.

Gráfico N° 55: Uso de la tecnología en la administración del Conocimiento.



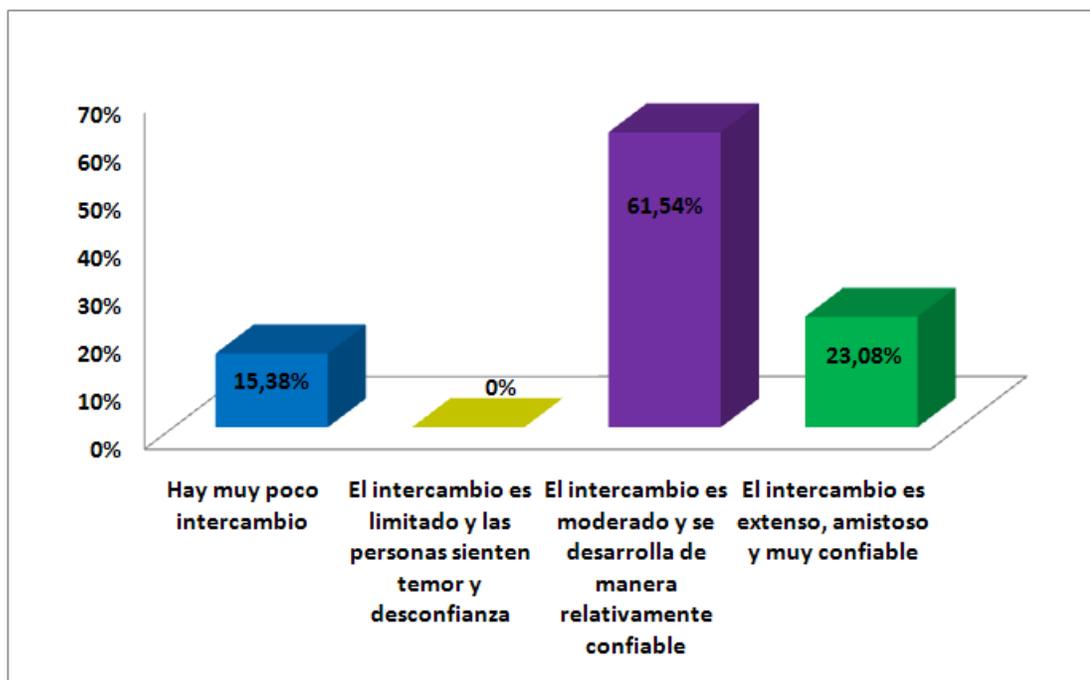
Fuente: Autores. 2010.

Los resultados que presenta el gráfico N° 56, reflejan cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano que labora en la organización, pudiéndose apreciar que el 61,54% de la población encuestada opina que el intercambio es moderado y se desarrolla de manera relativamente confiable, un 23,08% señaló que es extenso, amistoso y muy confiable, y por último el 15,38% opinó que hay muy poco intercambio entre ellos.

En vista de ello, es posible afirmar que existen ciertas limitaciones en el sector empresarial, que se evidencia en un bajo nivel de confianza en los grupos formales, que debilita los procesos de comunicación y de sentido de pertenencia por parte del

personal que conforma estas empresas. Situación que se evidencia en el mayor porcentaje de encuestados, quienes se orientan hacia un intercambio moderado de los conocimientos y con una confianza relativa en el proceso de intensificación de los mismos.

Gráfico N° 56: Formas de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización.



Fuente: Autores. 2010.

La intensidad del conocimiento requiere de un nivel intelectual y de preparación por parte de los empleados de una organización para añadir valor a la misma, a través del aporte de ideas, innovaciones y creatividad, es decir, es el activo intangible con que cuenta la empresa para tener una gran ventaja competitiva para satisfacer las necesidades de los clientes y así cosechar éxitos, porque mientras exista una máxima intensidad de conocimientos, mayor será el nivel de servicio y por ende una organización con valor añadido.

El conocimiento significativo es el activo más importante de una compañía que requiere enfrentarse con la complejidad, permitiendo una toma de decisiones de la realidad múltiple en situaciones empresariales. La globalización, la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, depende en gran medida, de su capacidad para potenciar el capital humano que posee, por tanto, el único capital irremplazable de una organización, es el conocimiento y la capacidad de su gente, la potencialidad y generación de valor de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten sus competencias y habilidades con quienes pueden requerirla.

El factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía, dando origen a una cultura organizacional que potencie la puesta en común del conocimiento, la motivación del personal, el adiestramiento y las competencias. Si la dirección de la empresa es capaz de lograr con hechos concretos el compromiso con sus empleados, de demostrarles que les ofrece oportunidades de ser eficaces, el trabajador comprenderá la magnitud, importancia y el rendimiento de sus conocimientos para la organización. De este modo, su modelo mental y sus competencias individuales, así como sus intereses tendrán convergencia con la misión organizacional garantizando de esta manera un superávit en el conocimiento organizacional. Asimismo, la tecnología juega un papel muy importante en esta administración del conocimiento, donde no se requiere gran inversión o gastos de capital considerables para que sea económicamente activa y exitosa, ya que, los clientes cada día esperan más y más servicios que añadan valor a los productos.

Esta perspectiva obedece a la gran capacidad de determinar una gestión del conocimiento en las instituciones en la actualidad, con el fin de orientar esfuerzos para consolidar la interacción informativa como soporte estratégico radical, determinando una renovación continua de la base de conocimientos creando estructuras de soporte sólido y poner en marcha instrumentos de inteligencia tecnológica, haciendo énfasis en el trabajo de equipo y la difusión del conocimiento.

Pues al aplicar las encuestas se alcanzó a verificar que en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre, la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la misma, así como, que los mismos son considerados el activo intangible más importante con que cuenta la organización para generar ventaja competitiva y que permite enfrentarse a la cambiante globalización. Igualmente, se constató que el conocimiento es el arma clave para la toma de decisiones significativas en momentos de contingencias, así como también permite fomentar constantemente la aceptación de estrategias organizacionales para alcanzar las metas; pudiéndose determinar que en éstas empresas el factor estratégico radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía, conjugando la tecnología en el proceso para la administración del conocimiento dentro de cada una de ellas. Aunque, existe una confianza moderada en el intercambio de los conocimientos, a través de las tecnologías de información y de comunicación.

3.3.2.3 Determinación del Comportamiento del Factor KnoVa en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

El valor del conocimiento se considera como el potencial que tiene una organización para añadir valor, y se denomina factor KnoVa. Esto muestra que en la economía del conocimiento, el potencial de valor añadido de una empresa depende de dos importantes elementos: el nivel de servicio que ofrece y su intensidad de conocimiento, además del grado en que dicha empresa utiliza el conocimiento para crear productos o servicios.

Para determinar el comportamiento de este factor en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre, se utilizó la matriz KnoVa, definida en el capítulo II, la cual consta de dos elementos primordiales como lo son el nivel de servicio y la intensidad de conocimiento, reflejados en una plano cartesiano, donde se exponen cuatro cuadrantes que se corresponden con los cuatro tipos de compañías

que se determinan en el factor KnoVa (compañías de producción industrial, compañías abastecedoras de servicio, compañías creadoras de conocimiento y compañías de conocimiento con valor añadido).

Es necesario aclarar que para graficar los resultados obtenidos en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, en este plano cartesiano, en primer lugar se identificó al nivel de servicio con el eje Y, mientras la intensidad se corresponde con el eje X. Cada eje posee valores divididos en un valor de 0,4. En segundo lugar, se le añadió un valor numérico a cada opción de respuesta establecida en el cuestionario, con el fin de determinar la tendencia de cada variable. Tales valores numéricos se especifican de la siguiente forma:

- Preguntas con opciones: SI = 1 - NO = 2
- Preguntas con opciones: A= 1 - B = 2 - C= 3 - D = 4

Tomando como indicador las respuestas suministradas por los encuestados y de esta manera realizar la sumatoria correspondiente a las preguntas contenidas en las variables nivel de servicio e intensidad de conocimiento y obtener los valores absolutos que determinan las tendencias de cada empresa encuestada.

El procedimiento consistió en dividir los valores absolutos entre el número de interrogantes propuestas en el nivel de servicio y la intensidad de conocimiento, los cuales se conforman de seis (6) y diez (10) preguntas respectivamente.

En tercer lugar, para graficar tales valores en la matriz KnoVa, se procedió a calcular la media aritmética a cada valor obtenido por empresa, aplicando la siguiente fórmula:

X= Intensidad del conocimiento

Y= Nivel de servicio

Xi= valores absolutos de X

Yi= valores absolutos de Y

n= número de preguntas encuestadas

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$
$$Y = \frac{\sum Yi}{n}$$

A continuación el Cuadro N° 2, muestra los valores de la matriz KnoVa, es decir, el resumen de los resultados obtenidos por empresas, con respecto al nivel de servicio (Y) e intensidad del conocimiento (X) (estos resultados se muestran detalladamente en el anexo N°2).

Cuadro N° 2: Valores de la Matriz KnoVa.

Empresa	X	Y
Avencatún Industrial, S.A.	1,6	1,17
Fábrica de Plástico Gonzalla, C.A.	1,5	1,17
Industrial de pesca, C.A. (CAIP).	1,6	1
Hielo Cumaná, C.A.	1,5	1,33
Complejo Metalúrgico de Cumaná, S.A. (COMMETASA).	1,8	1,33
Hielo y Servicio Cristalino, C.A.	1,7	1,17
Fábrica de Muebles el Águila, S.R.L.	2	1,33
Industria San Jorge, C.A.	2	1,17
Manufacturas Enveta, C.A.	1,7	1,17
Metalpartes Espósito, C.A.	1,5	1,33
Molinos Nacionales, C.A. (MONACA).	1,7	1
Sucre Hielo, C.A.	1,5	1,17
Toyota de Venezuela, C.A.	1,6	1,33

Fuente: Autores. 2010.

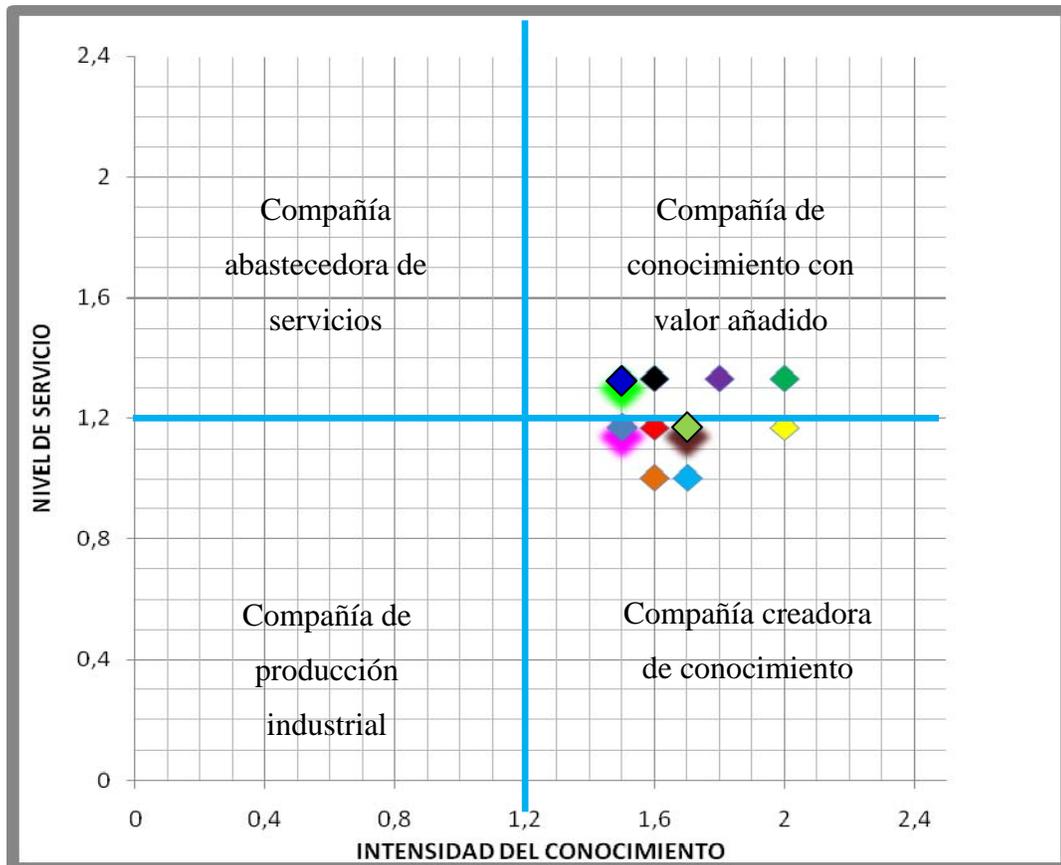
Una vez realizados estos procedimientos se pudo determinar que con las encuestas realizadas a trece (13) de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, del estado Sucre, se pudo determinar que cinco (5) de éstas organizaciones, entre las que se encuentran: Toyota de Venezuela, C.A; Hielo Cumaná, C.A; Fábrica de Muebles el Águila, S.R.L; Metalpartes Espósito, C.A y el Complejo Metalúrgico de Cumaná, S.A; se pueden calificar según la matriz KnoVa, como Compañías con Valor Añadido, las cuales son aquellas que valoran el conocimiento que poseen sus empleados, es decir, que aprovechan las ideas, experiencias e innovaciones que se encuentran en la organización para adelantarse a las necesidades de los consumidores o clientes, por tanto se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a esta complejidad para proporcionar servicios que añadan valor y fomenten la innovación.

Así mismo, se pudo determinar que éstas empresas consideran que para cumplir los objetivos y metas trazadas en la organización y por tanto alcanzar el éxito en la emergente economía del conocimiento, no será suficiente con que se concentren en aumentar niveles de servicios ni en elevar la intensidad de conocimiento, de las actividades que ofrece en forma independiente, sino que dependerá de un doble ataque en el desarrollo de ambos factores en forma intensiva para poder añadir valor a los conocimientos que poseen.

Las ocho (8) empresas restantes (Avencatún Industrial, S.A; Industrial de pesca, C.A. (CAIP); Fábrica de Plástico Gonzalla, C.A; Hielo y Servicio Cristalino, C.A; Industria San Jorge, C.A; Manufacturas Enveta, C.A; Molinos Nacionales, C.A. (MONACA) y Sucre Hielo, C.A), se ubican en la matriz en los espacios del cuadrante correspondiente a las Compañías Creadoras de Conocimiento, las cuales son aquellas que sólo crean conocimientos, a través de las experiencias, ideas y nociones con las que cuenta, debido a que se dedican a la búsqueda constante de la multiplicidad de talentos en el interior de la empresa, ofreciendo así diversidad en cuanto a escalas de superación y capacitación profesional. Tales especificaciones se pueden verificar en

la matriz del Factor KnoVa, mostrado en el gráfico N° 57.

Gráfico N° 57: Valor del Conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.



Fuente: Autores. 2010.

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ◆ AVENCATÚN INDUSTRIAL | ◆ FÁBRICA GONZALLA |
| ◆ CAIP | ◆ HIELO CUMANÁ |
| ◆ COMMETASA | ◆ HIELO CRISTALINO |
| ◆ FÁBRICA EL ÁGUILA | ◆ INDUSTRIA SAN JORGE |
| ◆ MANUFACTURAS ENVETA | ◆ METALPARTES ESPÓSITO |
| ◆ MONACA | ◆ SUCRE HIELO |
| ◆ TOYOTA | |

3.4 Acciones para la creación de productos y servicios en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre.

Con el fin de mejorar el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre y desarrollar de una mejor manera el factor KnoVa en estas organizaciones, se pueden implementar una serie de acciones dirigidas hacia cada capacidad y según el contexto en que se desarrolla. Entre las cuales se pueden mencionar:

- Respecto a la capacidad para producir se puede aprovechar el potencial de conocimiento de su compañía, organizándola en torno a procesos y equipos siguiendo los tres pasos siguientes:
 - Establecer procesos funcionales: éstos son los procesos de crear y producir que permiten a su compañía elaborar productos y servicios y ofrecérselos a sus clientes, mediante la iniciación y el rediseño de procesos funcionales, la organización debe formar el núcleo de la unidad de negocio fundamental y el desempeño de los resultados del equipo. Es conveniente que en el proceso de producción se sigan aplicando correctamente los conocimientos a través del establecimiento de procesos funcionales que permitan crear nuevas estrategias productivas, combinando y conectando los procesos estratégicos y corporativos con actividades de coordinación, comunicación y control, de modo que se añada valor a la empresa y se logren satisfacer las demandas de los usuarios.
 - Orientar los procesos corporativos: es fundamental que los procesos estratégicos y los procesos funcionales estén cuidadosamente conectados. En un intento por combinar y conectar, la organización debe examinar de cerca los procesos corporativos que conectan la estrategia con las operaciones mediante la coordinación, la comunicación y el control. Esto a menudo

resulta muy difícil en el caso de sedes corporativas al viejo estilo, que se basan tradicionalmente en funciones y jerarquías. El éxito también dependerá de su capacidad para cambiar la oficina corporativa en un centro corporativo basado en el proceso y el equipo, capaz de alinear aspectos funcionales con la estrategia de su empresa y viceversa.

- Diseñar procesos estratégicos: éstos se refieren directamente a los objetivos empresariales a largo plazo y deberían reflejar claramente la dirección principal en la que debería desarrollarse una empresa. Debe emplearse para orientar la creación del conocimiento. De modo que se colecte conocimientos significativos, es decir, que añada valor a la empresa, en lugar de recopilar conocimiento porque sí.
- En cuanto a la capacidad de respuesta, la descentralización de la autoridad podría aumentar la capacidad de la empresa para responder a los cambios en los mercados locales, siguiendo estos dos pasos:
 - Alinear disciplinas funcionales: los especialistas funcionales tradicionales casi siempre han poseído un alto nivel de especialización. Sin embargo, todavía no está clara la forma en que estos especialistas añaden valor a una compañía. El primer objetivo de la organización debe ser la creación de valor, no la mera acumulación de conocimiento. Esto implica que las disciplinas funcionales debe rediseñarse para adoptar una orientación más dirigida hacia la empresa y el proceso. De este modo, asegurará que la especialización funcional ejerza un impacto más claro y directo en los resultados estratégicos y funcionales.
 - Crear equipos de alto rendimiento: las compañías anticuadas todavía se caracterizan porque sus empleados trabajan desempeñando funciones rígidamente definidas y llevando a cabo tareas rutinarias para cumplir objetivos muy repetitivos. Es esencial sustituir estas estructuras con nuevas

formas organizativas que permitan a los profesionales trabajar de forma individual y con un mayor grado de autonomía. Debe percibir la sensación de que verdaderamente están añadiendo valor a la empresa y no que simplemente están desempeñando una tarea.

- En lo que se refiere a la capacidad de anticiparse, se debe equilibrar la descentralización de la autoridad con la centralización del conocimiento en la organización, empleando los tres pasos siguientes:
 - Establecer campos de conocimiento: se comienza por trasladar la estrategia empresarial a áreas de conocimiento clave esenciales para llevar a cabo dicha estrategia de forma que se añada valor. La creación de campos de conocimiento le ayuda a centrarse en la creación del conocimiento de la empresa y en el hecho de compartirlo. Es fundamental asegurarse de que los profesionales del conocimiento no comienzan recopilándolo de una forma desorganizada y aleatoria, sino de un modo que asegure que lo que se compila es conocimiento significativo que añade valor.
 - Identificar vínculos de conocimiento: los campos de conocimiento ya identificados, pueden ahora dividirse en una serie de temas o materias de conocimiento que proporcionen un vínculo entre el trabajo realizado por profesionales individuales y equipos con el fin de cumplir los objetivos de la organización. Dichos vínculos de conocimiento actúan como potenciadores empresariales reforzando y conectando los flujos separados de conocimientos en campos de conocimiento.
 - Localizar segmentos de conocimientos: una vez creados los campos y los vínculos, el tercer paso es la identificación de aquellos segmentos de conocimiento que unidos forman el cuerpo de conocimiento estratégico que añade valor a su empresa. Éstos se llaman segmentos de conocimiento y pueden proceder tanto de una persona como de un sistema. También puede

ser extremadamente útil un mapa de conocimiento con el fin de alcanzar una serie de conclusiones sobre cada individuo de la organización. En primer lugar, puede determinar a qué segmentos del conocimiento contribuye una persona. En segundo lugar, puede comprobar en qué segmentos de conocimiento una persona tiene potencial pues, con el tiempo, esto puede emplearse como base de un perfil y un desarrollo de competencia, y en tercer lugar también se puede ver claramente qué personas no contribuyen al conocimiento estratégico.

- En el caso de la capacidad para crear, una organización puede convertirse en una compañía que añade valor necesitando algo más que individuos especializados, si no más bien, verdaderos profesionales del conocimiento. La creación de estos profesionales requieren los pasos siguientes:
 - Estimular la auto-dirección: Se deben formar verdaderos profesionales del conocimiento a través de la estimulación de la auto-dirección, considerando el énfasis en la responsabilidad personal y fomentando el trabajo en equipo, en algunos de ellos como líderes, y otros en calidad de miembros. Esto tiene un grave efecto incluso en los profesionales más resistentes, por lo que es conveniente que les anime a renovarse y reorientarse regularmente. De este modo, se mantendrán en forma y podrán continuar añadiendo valor tanto a la compañía como a sí mismos.
 - Enfatizar la responsabilidad personal: las organizaciones modernas dependen de los resultados positivos de los individuos a la hora de lograr éxitos. Estos individuos están motivados por el nivel de contribución que ellos pueden aportar personalmente a la compañía. A medida que aumenta el énfasis en los resultados individuales, la responsabilidad personal se convierte en un estándar a la hora de establecer y satisfacer metas y objetivos.
 - Fomentar el trabajo en equipo: una vez que se haya creado una organización

dirigida por el proceso y orientada al equipo, la dirección efectiva del equipo se convertirá en uno de los pilares sobre el que se construyan los resultados empresariales exitosos. La dirección efectiva del equipo depende en gran medida de su capacidad para dirigir y guiar los esfuerzos del equipo, coordinar y controlar el desempeño individual de sus miembros y apoyar los resultados de éste.

- En cuanto a la capacidad para aprender, se debe equilibrar una organización proporcionando a sus empleados las competencias adecuadas para trabajar en un entorno de proceso basado en el equipo, apoyándose en los tres pasos siguientes:
 - Definir las competencias centrales: éstas reflejan con exactitud las fuerzas clave, que permiten añadir valor a sus clientes, a la sociedad y a la compañía en situaciones de mercado cambiantes. Una vez que ya se han definido las competencias centrales, se convierten en una parte estable de su organización, y tienden a mantenerse constantes durante un período más largo de tiempo.
 - Establecer competencias de equipo: cuando un equipo profesional tiene que crear conocimiento, precisa una serie de capacidades únicas que le permiten trabajar en forma eficaz. Las competencias de equipo sirven de marco para producir un rendimiento eficaz. Los equipos combinan y conectan las competencias individuales de una serie de profesionales de modo que no se vea afectado desfavorablemente cuando un miembro del equipo lo abandona.
 - Desarrollar competencias individuales: Es esencial estimular a los profesionales inteligentes para que se centren en un alto rendimiento, mejorando de forma continua las capacidades de aprendizaje individuales necesarias para consolidar su base de conocimiento.
- Cuando se habla de la capacidad para perdurar, se debería equilibrar con un

cuidadoso proceso de compromiso real y duradero por parte de los profesionales para con la compañía. Para ello se emplearían los siguientes pasos:

- Proporcionar un trabajo significativo: los profesionales del conocimiento pueden verse motivados para añadir valor a la organización y a sí mismos, pero deben ser capaces de identificarse con los propósitos generales de la misma, de modo que éstos también proporcionen satisfacción personal. Muchos profesionales cuestionan constantemente el alcance del sentido de sus resultados, sus carreras y sus vidas personales.
- Ofrecer oportunidades retadoras: desafiar a los profesionales del conocimiento para añadir valor en una situación de aprendizaje continuo, es una forma excelente de motivación, pues sienten que trabajan al máximo de su potencial y que cuentan con la energía para ir más allá de las operaciones comerciales habituales, de modo que se comprometen completamente con las necesidades que deben satisfacer.
- Recompensar los resultados valiosos: reconocer y recompensar los resultados potenciadores del valor, son dos elementos esenciales de la estrategia de la organización para asegurar que los profesionales del conocimiento se comprometen con ella. Sin embargo, a largo plazo, puede ser insuficiente a no ser que se disponga de más recompensas tangibles, como permitir que compartan los beneficios y el éxito de la empresa, en relación directa con su contribución tanto desde el punto de vista de la compensación como de sus carreras y así atraer nuevos profesionales del conocimiento y animarles a que desarrollen sus competencias de modo que añadan valor a la compañía como a sí mismos de forma continua.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación y producto del análisis e interpretación de los datos recabados en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre, se está en capacidad de señalar:

- Las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre aplican correctamente los conocimientos para controlar los procesos estandarizados, siendo la producción de bienes y servicios el máximo nivel de la actividad organizacional, las cuales siempre se analizan con el fin de optimizarlos para su mayor aprovechamiento, y de esta manera crear nuevas estrategias de producción para satisfacer con éxito las demandas de los clientes. En el proceso productivo de estas organizaciones se considera la eficiencia y la eficacia para lograr que los productos y servicios que ofrecen lleguen de forma rápida y efectiva a la mano de sus consumidores o clientes.
- La rápida reacción ante los cambios del mercado se consideran como uno de los más grandes retos de la mayoría de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre; considerándola como una clave para la supervivencia a la hora de alcanzar un gran nivel en un ambiente competitivo. Para lograr que los productos y servicios que ofrecen sean aceptables por el cliente, estas empresas siempre se preocupan por crear estrategias que la ayuden a la promoción, negociación y distribución de los mismos, basándose en la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones al momento de satisfacer sus necesidades aplicando correctamente sus conocimientos para cubrir eficazmente las demandas en un margen de tiempo y costo aceptable.
- La población objeto de estudio generalmente se preocupa por conocer anticipadamente las discontinuidades del mercado y por sorprender al cliente, adelantándose a sus peticiones, aplicando una correcta planificación del

conocimiento que permite mejorar los resultados de las organizaciones previendo los recursos necesarios para atender las futuras demandas inesperadas.

- Las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre cuentan con las fuentes de información y los conocimientos necesarios para que sus empleados tengan herramientas útiles para elaborar y ofrecer productos y servicios, por consiguiente mantener su espiral de valor en el mercado competitivo, evidenciándose así una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual compiten. Estas organizaciones habitualmente se preocupan por la búsqueda de estrategias y alternativas que impulsan la creación e innovación de los productos y servicios para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes. También utilizan estrategias motivacionales en su capital humano para que éste siga aportando ideas e innovaciones en la organización.
- En la mayoría de estas organizaciones el arma principal para su supervivencia es el aprendizaje de sus empleados, por lo cual se planifica constantemente el desarrollo y capacitación profesional del capital humano que labora en ella, aplicando nuevas formas de conocimientos y preocupándose generalmente por realizar procesos de gestión del conocimiento, sin embargo, las estrategias orientadas a disminuir o eliminar las barreras del aprendizaje organizacional no se desarrollan de manera permanente en dichas empresas, debido a que no forman parte de sus premisas, y por ende no permiten que los conocimientos lleguen de manera efectiva a todos los empleados de la organización, ocasionando así un desnivel en el desarrollo de las capacidades para aprender.
- En las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre, se emplean técnicas para mantener motivados a sus trabajadores mediante sistemas de capacitación e información, charlas, talleres y cursos de capacitación para todos los niveles organizacionales y de esta manera seguir

desarrollando sus conocimientos y habilidades que le permitan posicionarlas y sostenerlas en el mercado, aprovechando las oportunidades internas y externas que se puedan presentar en éste. Con esto se puede evidenciar que existen estrategias para motivar al capital humano ofreciéndole estabilidad laboral así como un ambiente armonioso y satisfactorio para que puedan cumplir con las políticas establecidas en dichas organizaciones.

- Se puede afirmar que estas organizaciones se preocupan por adaptarse a las necesidades de los clientes y buscan alternativas para ofrecer servicios y productos que los mantengan satisfechos, y por supuesto consideran al consumidor como el punto vital de su compañía, que de no ser por éste no tendrían ningún tipo de éxito ni razón de ser. Por tanto, se evidencia que conocer a fondo las cada vez más exigibles necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de dichas organizaciones.
- En las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado Sucre, se alcanzó a verificar que la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la misma, así como, que los mismos son considerados el activo intangible más importante con que cuenta la organización, para generar ventaja competitiva, y que permite enfrentarse a la cambiante globalización. Asimismo, se constató que el conocimiento es el arma clave para la toma de decisiones significativas en momentos de contingencias, así como también permite fomentar constantemente la aceptación de estrategias organizacionales para alcanzar sus metas. También, se pudo determinar que en estas empresas el factor estratégico radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía, conjugando la tecnología en el proceso para la administración del conocimiento en cada una de ellas.
- La mayoría de las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, estado

Sucre, valoran el conocimiento que poseen, añadiendo valor a la misma, trayendo como consecuencia el éxito en el nivel competitivo en el que día a día están inmersas; estas empresas tienen una capacidad permanente de gestionar el conocimiento, así como una actitud proactiva frente al cambio, incluyendo en sus esquemas de gestión sistemas que integran pensar-hacer, también son capaces de conectar los conocimientos de los miembros de la organización a través de sistemas de información y comunicación, permitiéndole el flujo e intercambio de ideas entre ellos. Confían intensamente que el logro de sus metas y objetivos radica en el desarrollo profesional e intelectual de sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Arias, Fidas. 2006. El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Episteme. Venezuela.

Balestrini, Mirian. 2001. Cómo se elabora un proyecto de investigación. 5ta Edición. Editorial BL Consultores Asociados. Venezuela.

Bavaresco, Aura. 2006. Proceso metodológico en la investigación. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.

Davenport, Thomas y Prusak, Laurence. 2001. Conocimiento en acción. Editorial Prentice Hall. Argentina.

Diccionario Caracol. 1997. Editorial Santillana. Venezuela.

Gratton, Lynda. 2001. Estrategias de capital humano. Editorial Prentice Hall. España.

Guédez, Victor. 2004. Aprender a emprender. Editorial Planeta Venezolana. Venezuela.

Laudon, Kenneth y Laudon, Jane. 2004. Sistemas de información gerencial. 8va Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Rayport, Jeffrey y Sviokla, John. 1995. Exploiting the Virtual Value Chain, Harvard Business Review, Editorial McGraw-Hill. México.

Tissen, René; Andriessen, Daniel y Deprez, Frank. 2000. Valor del conocimiento. Editorial Prentice Hall. España.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 2000. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario 24 de Marzo de 2000.

Tesis de grado:

Díaz, María. 2009. Gerencia del conocimiento e investigación universitaria: Universidad de Oriente - Núcleo de Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Echenique, Christine. 2004. Importancia del capital intelectual y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las empresas modernas. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Mayz, José. 2009. Lineamientos para un modelo de gestión del conocimiento (Alimentos Polar Comercial, Planta Congelados, Cumaná Estado Sucre, República Bolivariana de Venezuela, año 2009). Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Páginas WEB consultadas:

<http://www.degerencia.com>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.esterkaufman.com.ar>

<http://www.estrategiaamagazine.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.grupoisotex.com>

<http://www.iade.org>

<http://www.laccei.org>

<http://www.monografías.com>

<http://www.sedic.es/bueno.pdf>

<http://www.wikipedia.com>

ANEXOS

Anexo N° 1

Cumaná, ... de Marzo de 2010

Ciudadano(a)

Presente.

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“VALOR DEL CONOCIMIENTO EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE”**, el cual tiene como objetivo: Analizar el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del sector industrial de Cumaná, estado Sucre.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente

Br. Adham Yazzan A.

C.I.:16816298

Br. Amalí del P. Guerra R.

C.I.:19675433

Br. Carmen T. Sampson C.

C.I.:17633069

CUESTIONARIO

VALOR DEL CONOCIMIENTO EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

VALOR DEL CONOCIMIENTO EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE

I. CAPACIDADES DEL VALOR DEL CONOCIMIENTO

A.- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

1.- ¿En la organización aplican los conocimientos para controlar procesos estandarizados?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

2.- ¿Considera usted a la producción de bienes y servicios como el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse en la organización?

SI _____ NO _____

3.- ¿Se realiza en la organización algún tipo de análisis sobre la utilización de los recursos con el fin de optimizarlos?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

4.- ¿Cómo considera usted que está orientada la producción de bienes y servicios en la organización?

- a) Producir para cubrir las demandas ()
- b) Satisfacer las necesidades del cliente ()
- c) Creación de nuevas formas de producir ()
- d) Crear nuevas estrategias de producción y satisfacer la demanda de los usuarios ()

5.- ¿Se aplican adecuadamente los conocimientos en el proceso de producción de la organización?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

6.- ¿Los servicios o productos que ofrece la organización se entregan de forma efectiva considerando:

- a) El tiempo y la cantidad de productos ()
- b) La calidad del producto o servicio ()
- c) El tiempo de producción y la calidad con que se ofrecen los servicios ()
- d) Todas las anteriores ()

7.- ¿Cuál de las siguientes opciones se consideran en el proceso productivo de la organización?

- a) La eficacia ()
- b) La eficiencia ()
- c) La eficiencia y la eficacia ()
- d) La eficiencia y la eficacia reconociendo la aplicación de los conocimientos por parte de quienes ejecutan el proceso productivo ()

B.- CAPACIDAD DE RESPUESTA

8.- ¿Cree usted que la rápida reacción ante los cambios del mercado se consideran uno de los mayores retos y oportunidades para la organización?

SI _____

NO _____

9.- ¿Se considera en la organización que la respuesta ante los cambios del mercado es una clave para la supervivencia?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

10.- ¿Se crean en la organización estrategias para la negociación, distribución y promoción del producto y de la prestación del servicio?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

11.- ¿Se proponen estrategias de descentralización de la autoridad y la toma de decisiones en la organización para satisfacer las cambiantes demandas?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

12.- ¿Se fomentan en la organización los cambios en los procesos de comunicación y de respuestas?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

13.- ¿Se preocupan en la organización por satisfacer eficazmente la demanda en un margen de tiempo y costo aceptable?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

C.- CAPACIDAD DE ANTICIPARSE

14.- ¿Se preocupan en la organización por conocer anticipadamente las discontinuidades del mercado?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

15.- ¿Se preocupan en la organización por sorprender al cliente adelantándose a sus peticiones?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

16.- ¿Existe una correcta planificación del conocimiento que permita mejorar los resultados de los productos en la organización?

SI _____ NO _____

17.- ¿Se preveen los recursos necesarios para atender las futuras demandas de la organización?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

18.- ¿En la organización se planifican los recursos con el fin de cubrir demandas inesperadas?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

D.- CAPACIDAD PARA CREAR

19.- ¿En la organización se preocupan por la búsqueda de alternativas y estrategias que fomenten la creación e innovación de productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de sus clientes?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

20.- ¿Se utilizan en la organización estrategias motivacionales para incentivar al capital humano a generar nuevas ideas?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

21.- ¿En la organización se dispone de las fuentes de información y conocimiento necesarios para crear e innovar?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

22.- ¿Considera usted que la empresa busca mantener su espiral de valor a medida que avanza en el tiempo a través de la creación de conocimiento?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

E.- CAPACIDAD PARA APRENDER

23.- ¿Cree usted que el aprendizaje de los empleados es el arma principal en la organización?

SI _____

NO _____

24.- ¿En la organización se planifica el desarrollo y capacitación profesional del capital humano?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

25.- Dentro de la empresa se organiza el aprendizaje de acuerdo a:

- a) El sistema productivo de la organización ()
- b) El abastecimiento de los servicios ()
- c) La creación de nuevas formas de conocimiento ()
- d) Nuevas formas de conocimiento y abastecimiento de servicios ()

26.- ¿Se realiza un proceso de gestión del conocimiento que permita el análisis de las aptitudes y conocimientos que posee la organización?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

27.- ¿En la organización se establecen estrategias orientadas a eliminar o disminuir las barreras para el aprendizaje organizacional?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

F.- CAPACIDAD PARA PERDURAR

28.- ¿Se utilizan en la organización estrategias para posicionarse y mantenerse en el mercado?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

29.- ¿Se ofrece en la organización un ambiente satisfactorio y armonioso a sus empleados?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

30.- ¿Se considera en la organización que es importante motivar o mantener entusiasmados al capital humano que labora en ella mediante sistemas para seguir desarrollando sus conocimientos?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

31.- ¿En la organización se preocupan por aprovechar las oportunidades internas y externas que se presentan en el mercado?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

32.- ¿Existen estrategias en la organización para mejorar la estabilidad laboral del capital humano que labora en ella?

SI _____

NO _____

33.- ¿Qué nivel de importancia le otorga la organización a la motivación de los profesionales que forman parte de ella?

- a) Bajo ()
- b) Mediano ()
- c) Alto ()
- d) Muy alto ()

34.- ¿Qué técnicas utiliza la organización para aplicar y divulgar los nuevos conocimientos adquiridos?

- a) Charlas en los niveles operativos y de producción ()
- b) Cursos y talleres dirigidos a los niveles de atención al cliente y prestación del servicio ()
- c) Cursos, talleres y charlas orientadas hacia la implementación y adquisición de los conocimientos en todos los niveles de la organización ()
- d) Publicación, sistemas de comunicación, charlas, talleres y cursos de capacitación y desarrollo para todos los niveles organizacionales ()

II. COMPORTAMIENTO DEL FACTOR KNOVA

A.- NIVEL DE SERVICIO

35.- ¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?

SI _____ NO _____

36.- ¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?

SI _____ NO _____

37.- ¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

38.- ¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?

SI _____ NO _____

39.- ¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

40.- ¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Nunca ()

B.- INTENSIDAD DEL CONOCIMIENTO

41.- ¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?

SI _____ NO _____

42.- ¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?

SI _____

NO _____

43.- ¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?

a) Siempre ()

b) Casi siempre ()

c) Nunca ()

44.- ¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?

a) Siempre ()

b) Casi siempre ()

c) Nunca ()

45.- ¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?

a) Siempre ()

b) Casi siempre ()

c) Nunca ()

46.- ¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?

a) Siempre ()

b) Casi siempre ()

c) Nunca ()

47.- ¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?

SI _____

NO _____

48.- ¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?

a) La motivación del personal ()

b) El adiestramiento ()

c) La competencia ()

d) Todas las anteriores ()

49.- ¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?

a) Siempre ()

b) Casi siempre ()

c) Nunca ()

50.- ¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?

a) Hay muy poco intercambio ()

b) El intercambio es limitado y las personas sienten temor y desconfianza ()

c) El intercambio es moderado y se desarrolla de manera relativamente confiable ()

d) El intercambio es extenso, amistoso y muy confiable ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

• Fábrica de Muebles el Águila, S.R.L

Resultados obtenidos por cada empresa, con respecto al nivel de servicio (Y) e intensidad del conocimiento (X).

Cuadro N° 3.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?				X		2
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?				X		2
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 8.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{8}{6} = 1,33$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?		X					2
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?				X			2
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?				X			2
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?				X			2
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?						X	4
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?					X		3

Total Xi= 20.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{20}{10} = 2$$

• Industrias San Jorge, C.A.

Cuadro N° 4.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?	X					1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?				X		2
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 7.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{7}{6} = 1,17$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?				X			2
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?				X			2
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?				X			2
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?						X	4
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?						X	4

Total Xi= 20.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{20}{10} = 2$$

•Metalpartes Espósito, C.A.

Cuadro N° 5.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?		X				2
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?		X				2
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?			X			1
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 8.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{8}{6} = 1,33$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?			X				1
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?				X			2
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?			X				1
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?		X					2
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?			X				1
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?					X		3

Total Xi= 15.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{15}{10} = 1,5$$

• Complejo Metalúrgico de Cumaná, S. A.

Cuadro N° 6.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?				X		2
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?				X		2
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 8.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{8}{6} = 1,33$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?			X				1
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?			X				1
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?				X			2
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?						X	4
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?						X	4

Total Xi= 18.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{18}{10} = 1,8$$

•Toyota de Venezuela, C.A.

Cuadro N° 7.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?		X				2
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?			X			1
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?				X		2

Total Yi= 8.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{8}{6} = 1,33$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?				X			2
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?			X				1
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?			X				1
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?			X				1
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?						X	4
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?					X		3

Total Xi= 16.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{16}{10} = 1,6$$

• Industrial de Pesca, C.A. (CAIP).

Cuadro N° 8.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?			X			1
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 6.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{6}{6} = 1$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?		X					2
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?				X			2
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?					X		3
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?				X			2
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?			X				1
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?			X				1

Total Xi= 16.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{16}{10} = 1,6$$

- Avencatún Industrial, S.A.

Cuadro N° 9.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?		X				2
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?			X			1
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 7.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{7}{6} = 1,17$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?			X				1
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?				X			2
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?			X				1
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?				X			2
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?				X			2
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?					X		3

Total Xi= 16.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{16}{10} = 1,6$$

• Fábrica de Plástico Gonzalla, C.A.

Cuadro N° 10.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?			X			1
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?				X		2

Total Yi= 7.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{7}{6} = 1,17$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?			X				1
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?			X				1
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?				X			2
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?				X			2
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?					X		3

Total Xi= 15.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{15}{10} = 1,5$$

• Sucre Hielo, C.A.

Cuadro N° 11.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?				X		2
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 7.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{7}{6} = 1,17$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?			X				1
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?				X			2
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?				X			2
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?			X				1
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?					X		3

Total Xi= 15.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{15}{10} = 1,5$$

• Molinos Nacionales, C.A. (MONACA)

Cuadro N° 12.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?			X			1
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 6.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{6}{6} = 1$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?			X				1
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?				X			2
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?			X				1
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?				X			2
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?						X	4
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?					X		3

Total Xi= 17.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{17}{10} = 1,7$$

• Hielo Cumaná, C.A.

Cuadro N° 13.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?				X		2
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?				X		2

Total Yi= 8.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{8}{6} = 1,33$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?				X			2
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?				X			2
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?			X				1
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?			X				1
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?						X	4
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?			X				1

Total Xi= 15.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{15}{10} = 1,5$$

• Hielo y Servicios Cristalino, C.A.

Cuadro N° 14.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?				X		2
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 7.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{7}{6} = 1,17$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?				X			2
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?			X				1
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?			X				1
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?			X				1
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?						X	4
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?				X			2
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?					X		3

Total Xi= 17.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{17}{10} = 1,7$$

•Manufacturas Enveta, C.A.

Cuadro N° 15.

Nivel de servicio

N°	Pregunta	Si	No	A	B	C	Yi
35	¿Se considera en la organización que alcanzar un nivel de servicio idóneo significa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores?	X					1
36	¿Llegan en forma adecuada y oportuna los productos y servicios a los consumidores para satisfacer sus necesidades permitiendo un nivel de servicio óptimo?	X					1
37	¿Se preocupan en la organización por definir estrategias adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes?			X			1
38	¿Cree usted que los clientes o consumidores son el punto vital de su organización?	X					1
39	¿Ofrecen en la organización estrategias de servicios a sus consumidores o clientes?				X		2
40	¿Se preocupan en la organización por conocer las necesidades específicas de los consumidores o clientes?			X			1

Total Yi= 7.

Entonces:

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$Y = \frac{7}{6} = 1,17$$

Intensidad del conocimiento

Nº	Pregunta	Si	No	A	B	C	D	Xi
41	¿Cree usted que el nivel intelectual o la intensidad del conocimiento de sus empleados le añade valor a la organización?	X						1
42	¿Es el capital humano el activo intangible con que cuenta la organización para generar una gran ventaja competitiva?	X						1
43	¿Le permite el conocimiento tomar decisiones significativas en cualquier momento de contingencia en la organización?			X				1
44	¿Se estudian en la organización los conocimientos que aporta el capital humano que conforma la misma?			X				1
45	¿Depende la organización de la capacidad o potencialidad del capital humano para enfrentarse a la cambiante globalización?				X			2
46	¿Se fomenta en la organización la aceptación de las estrategias organizacionales para alcanzar sus metas?			X				1
47	¿Considera usted que el factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?	X						1
48	¿Qué le permite a la empresa potenciar una cultura organizacional?						X	4
49	¿Juega la tecnología un papel fundamental en la administración del conocimiento?			X				1
50	¿Cómo es el proceso de intercambio de conocimientos entre el capital humano de la organización?						X	4

Total Xi= 17.

Entonces:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$X = \frac{17}{10} = 1,7$$

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	VALOR DEL CONOCIMIENTO EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE.
---------------	--

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Carmen T, Sampson C.	CVLAC	17.633.069
	e-mail	Cament_21@hotmail.com
	e-mail	
Amalí del P, Guerra R.	CVLAC	19.675.433
	e-mail	Amali_14@hotmail.com
	e-mail	
Adham, Yazzan A.	CVLAC	16.816.298
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Valor
Conocimiento
Capacidades
Factor KnoVa

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración
	Contaduría Pública
	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

En la medida en que el conocimiento se va haciendo importante para el éxito de las organizaciones, va cobrando relevancia el valor del conocimiento como una herramienta útil para captarlo, almacenarlo, valorarlo, administrarlo, gestionarlo y difundirlo. El papel estratégico del conocimiento hace que las empresas tengan que valorarlo, ya sea empíricamente o bien a través de un modelo sistemático y formal. La presente investigación tiene como objetivo analizar el valor del conocimiento en las Grandes Empresas del Sector Industrial de Cumaná, Estado Sucre. Para ello se recurrió a una investigación de campo, en la cual la información fue recogida de 13 Empresas del Sector Industrial a través de cuestionarios sobre la base de cincuenta (50) ítems agrupados en las seis (6) variables: capacidad de producción, capacidad de respuesta, capacidad para anticiparse, capacidad para crear, capacidad para aprender y capacidad para perdurar y dos (2) elementos del Factor KnoVa: nivel de servicio e intensidad del conocimiento. Los resultados reflejan una evaluación favorable de las seis (6) variables y dos (2) elementos del Factor KnoVa, nivel de servicio e intensidad del conocimiento lo que se considera como las directrices fundamentales para generar acciones y dar recomendaciones para añadir valor al conocimiento en dichas compañías.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2010	06	11

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-CSAGyAY.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración y Licenciatura Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Escuela de Administración

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

Universidad de Oriente

Derechos:

Los autores garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y, difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales.



Carmen T. Sampson C.
C.I.: 17.633.069
AUTOR 1



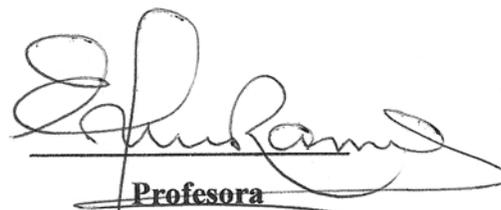
Amalí del P. Guerra R.
C.I.: 19.675.433
AUTOR 2



Adham, Yazzan A.
C.I.: 16.816.298
AUTOR 3



Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
C.I.: 5.706.787
Jurado Asesor 1



Profesora
MSc. Elka Malavé Ramos
C.I.: 8.649.633
Jurado Asesor 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS


MSc. Rafael García

