

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y SU INFLUENCIA EN  
LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA  
CONSTRUCCIÓN”**

REALIZADO POR:

CÁROL J. HERNÁNDEZ P.      LISMARY DEL V. VILLARROEL A.

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

**INGENIERO CIVIL**

BARCELONA, JUNIO DE 2008

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y SU INFLUENCIA EN  
LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA  
CONSTRUCCIÓN”**

ASESOR

---

PROF. LUISA TORRES

BARCELONA, JUNIO 2008

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y SU INFLUENCIA EN  
LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA  
CONSTRUCCIÓN”**

JURADOS

---

ING. LUISA TORRES  
JURADO PRINCIPAL

---

ING. MIGUEL MOLANO  
JURADO PRINCIPAL

---

ING. EDMUNDO RUIZ  
JURADO PRINCIPAL

BARCELONA. JUNIO 2008

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién lo participará al Consejo Universitario”.

## DEDICATORIAS

A Dios por ser mi compañero y guía en esta vida, mi apoyo incondicional, a ti te debo todo lo que soy y lo que seré.

A mi papá Héctor Hernández por ser mi inspiración al escoger esta carrera, a ti te dedico toda mi vida y todo mi ser. Te quiero muchísimo papa.

A mi madre Luisa Pereira por ser un apoyo incondicional, por estar allí las 24 horas del día, escucharme, guiarme, aunque en ocasiones no le paro mucho a lo que diga. Para ti este triunfo. Te quiero mucho Sra.

A mis hermanos, Carmen L. Héctor H, Víctor L. Zurima C. la familia es lo primordial para un triunfo seguro y con ustedes eso me ha quedado más que comprobado.

A mi pollito por que de alguna u otra forma estuviste allí, eres y serás una persona muy importante en mi vida. Te amo.

A mi sobrinita bella Crysma Carolina, eres un regalo maravilloso que nos envió Dios, bienvenida a esta familia. Te quiero muchísimo.

A mi compañera de monografía, Risito por su compañerismo y amistad todos estos años.

A la Universidad de Oriente por formarme en sus aulas y ayudarme a obtener este triunfo.

C. Hernández

A Dios Todopoderoso, por hacerme parte de su creación, por lo que tengo y por lo que soy.

A mis padres Noris y Carlos, mis guardianes y protectores, mis mejores maestros, porque me han enseñado las grandes lecciones de la vida. A ellos por sus desvelos, por sus lágrimas, por sus risas, por sus sacrificios, por sus oraciones, por su confianza, dedicación, por ser personas excepcionales y ejemplos a seguir. Para ustedes toda mi vida. Los Amo.

A mis hermanitos Leidys y Jesús por estar conmigo en todos los momentos de mi vida y por su apoyo incondicional. Los Adoro

A mis abuelos Flor y Jesús, que me malcriaron, consintieron y me dan su bendición desde el cielo, a mi abuela Luisa, por todo su cariño y bendiciones, a mis abuelos Miguel y Alejo por su apoyo y preocupación.

A mis tíos por su confianza y apoyo.

A mis primos, mis otros hermanos, por todas las travesuras, los sueños compartidos. Los quiero Muchísimo.

A mi ahijada Saylis y mis primitos Javier y Roibert, para que este logro sea un ejemplo a seguir, recuerden que solo el cielo será el límite.

Lismary Villarroel Alvarez

## **AGRADECIMIENTOS**

A Díos por acompañarme en cada paso que he dado en esta vida, por darme la fuerza y sobre todo sabiduría para superar los obstáculos que se me han presentado y seguir adelante día a día.

A mis padres Héctor y Luisa, por darme la vida y apoyarme en cada decisión que he tomado aunque me equivoque al hacerlo, pero esta fue la mejor de todas. Gracias por estar a mi lado los quiero muchísimo.

A mis hermanos, Zurima, Héctor, Víctor y en especial a Carmen L. por brindarme su ayuda incondicional en este trayecto de mi vida y aún mas al final de todo esto, gracias boba.

A mis abuelas Carmen y Bruna, mis tíos en especial a Lisandro, mis tías principalmente a Candelaria, por la ayuda brindada durante todos estos años, primos y primas. Gracias a todos.

A los profesores de la Universidad de Oriente que colaboraron para que hoy en día yo este dando este gran paso, especialmente a José Sosa y Luisa Torres. Gracias.

A mis compañeros de la UDO, por su ayuda en el transcurso de esta carrera en especial a, mi pana (Leonibe), risito (Lismary), la guariacha (Glaises), Carmen Eloysa, nos las vinos feas, pero al final lo logramos.

A mi pollito (Armando Rosas) por darme razones para seguir adelante, pase lo que pase gracias por haber llegado a mi vida. (Perseverar es vencer). Te amo muchísimo.

A la Sra. Irma y el Sr. Coordi. (Oswaldo) por su amistad y ayuda todos estos años que he estado lejos de mi casa, gracias.

A la familia Palmisano Hernández por acogerme en su hogar y hacerme sentir parte de ustedes.

Gracias a cada una de las personas que me ayudaron en esta etapa de mi vida. Gracias de verdad.

C.Hernández



A Dios Todopoderoso, por darme la fuerza necesaria para vencer los obstáculos del camino y por acompañarme siempre. Gracias mi Dios

A mi mamá, por su dedicación, cuidados, por su amor incondicional, por estar como, cuando y donde la necesito.

A mi papá, por sus cuidados y crianza, por todos sus consejos y por apoyarme en todas mis decisiones.

A mis hermanos: Leidys y Jesús Eduardo, por ser uno de los motivos para llegar hasta aquí.

A mis tíos: Salvador, Minerva, Yenny y José Jesús por todo su cariño y sus palabras de aliento, por estar siempre pendientes de lo que me suceda y sobre todo por ser mis amigos.

A mis tías: Ana, Olga, mis otras madres, por sus bendiciones, su confianza y sus consejos.

A mi amigo Federico por ese consejo en el momento adecuado. Gracias AMIGO.

A mis amigos Karly, Pedro y Adonis por darme palabras de aliento, ayudarme cuando lo necesité, por todos los momentos compartidos, buenos y no tan buenos. Gracias

A Fernando, por creer en mí cuando muchos dudaron, por apoyarme incondicionalmente y estar allí siempre. Gracias mi pana. Te Quiero Mucho.

A mis amigas: María T., Carmen, Glaises, Leonibe, Mary Cruz, Marisela, Mirna y Noelys: muchachas aunque el camino no fue fácil, llegamos a la meta.

A mi compañera de monografía Cárol, por su paciencia y amistad en todo este recorrido. Lo logramos colega!

A los Prof.: Luisa Torres, José Sosa, por los conocimientos adquiridos, por su guía y consejos.

A todas las personas que de alguna u otra manera ayudaron a hacer este logro una realidad. A todos Muchas Gracias

Lismary Villarroel Alvarez

## RESÚMEN

Las empresas encargadas de las obras civiles, obras industriales, montajes electromecánicos, en general, proyectos de diferentes índoles, son las denominadas empresas de la construcción. Estas poseen en su mayoría grandes fallas en lo que se refiere a la planificación, organización y dirección, por ello se hacen poco competitivas en el mercado. La competitividad es vital para tener un desarrollo sostenido, generando empleos y contribuyendo al desarrollo del país. Las empresas deben contar con una política fomentada por el Estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria hacia un crecimiento. Requieren de la construcción de un Estado fuerte capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad. A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar el conocimiento, es decir, buscar formas de valor adicional mediante la captura, almacenamiento, y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la Gerencia del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática para mejorar la competitividad. Pero debe tenerse claro que la gerencia del conocimiento nunca termina, ya que el conocimiento es activo, siempre se esta renovando por lo tanto es necesario mantener un control constante del mismo.

## ÍNDICE

Resolución.....	iv
Dedicatorias .....	v
Agradecimientos.....	vii
Resumen .....	xi
Índice.....	xii
Lista de Cuadros .....	xvi
Lista de Figuras.....	xvii
Introducción.....	xviii
Capítulo I.....	20
EL PROBLEMA.....	20
1.1 Planteamiento del Problema.....	20
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo General .....	22
1.2.2 Objetivos Específicos .....	22
1.3 Sistema de Variables .....	23
1.3.1 Definición Conceptual .....	23
1.3.2 Definición Operacional de las Variables.....	24
Capítulo II.....	27
Marco Teórico .....	27
2.1 Origen del Conocimiento .....	27
2.2 Estudio del Conocimiento.....	28

2.3 Teorías dEl Conocimiento.....	29
2.3.1 Teoría Filosófica.....	29
2.3.2 Teoría Organizacional.....	30
2.3.2.1 Codificado/Tácito.....	31
2.3.2.2 Uso Observado y No Observado.....	31
2.3.2.3 Conocimiento Positivo y Negativo.....	31
2.3.2.4 Conocimiento Autónomo y Sistemático.....	31
2.3.2.5 Régimen de Propiedad Intelectual.....	32
2.3.3 Teoría del Proceso.....	32
2.3.4 Teoría Práctica.....	35
2.4 Gerencia del Conocimiento.....	36
2.4.1 Aprendizaje Organizativo.....	38
2.4.2 Gestión del Conocimiento.....	38
2.4.3 Capital Intelectual.....	40
2.4.3.1 Capital Humano.....	40
2.4.3.2 Capital Estructural.....	40
2.4.3.3 Capital Relacional.....	40
2.5 Enfoques de la Gerencia del Conocimiento.....	42
2.5.1 El enfoque organizacional.....	42
2.5.2 El enfoque económico.....	42
2.6 Principios de la Gerencia del Conocimiento.....	43
2.6.1 Gerenciar el Conocimiento es Costoso.....	43

2.6.2 La Gerencia del Conocimiento Requiere Gerentes del Conocimiento.....	43
2.6.3 El Compartir y Transmitir el Conocimiento son a Menudo Actos no Naturales. ....	44
2.6.4 El Acceso al Conocimiento es Sólo el Principio. ....	44
2.6.5 La Gerencia del conocimiento nunca Termina. ....	44
2.7 Importancia de la Gerencia del Conocimiento .....	45
2.8 Origen de la Competitividad.....	45
2.9 Competitividad Empresarial .....	46
2.10 Competitividad y Crecimiento Económico.....	47
2.11 la Estrategia Empresarial.....	48
2.11.1 Desarrollo de las Estrategias en base de los Recursos y Capacidades. ....	48
2.12 Factores que influyen en la Competitividad Empresarial. ....	50
2.12.1 La Eficiencia Empresarial.....	50
2.12.2 Cultura Organizacional.....	51
2.12.3 Capacidad Tecnológica.....	52
2.13 Enfoques de la Competitividad .....	53
2.13.1 Anticipación .....	54
2.13.2 Eficacia .....	54
2.13.3 Capacidad de Aprender .....	54
2.14 Ventajas de la Competitividad.....	54
2.14.1 Naturaleza de las Ventajas Competitivas.....	55
2.14.1.1 Liderazgo en Costo.....	55

2.14.1.2 Diferenciación.....	56
2.14.1.3 Focalización.....	57
2.15 La Gerencia del Conocimiento y la Pequeña y mediana Empresa.....	59
2.15.1 Debilidades de la Pequeña y Media Empresa.....	61
2.16 Empresas de la Construcción.....	62
2.17 Gerencia del Conocimiento para una mejor Competitividad en la Empresas de la Construcción.....	64
2.18 Innovación Empresarial .....	64
Capítulo III.....	66
Conclusiones y recomendaciones.....	66
3.1 Conclusiones .....	66
3.2 Recomendaciones .....	67
Bibliografía .....	68

## LISTA DE TABLAS

Cuadro 1. 1.- Identificación y Definición de la Variables.....	23
Fuente: Elaborado por las autoras .....	24
Cuadro 1.2.- Operacionalización de las Variables.....	25
Fuente: Elaborado por las autoras .....	26
Cuadro 2.1.- Comparación entre la filosofía occidental y oriental. ....	30
Fuente: Elaborado por las autoras. ....	30



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Relación Conocimiento, Innovación y Competitividad.....	27
Fuente: Zorrilla (1997) .....	27
Figura 2.2.- Relaciones entre los componentes de la cadena informacional. Fuente: Fleming.....	33
Figura 2.3.- Pirámide Informacional. Fuente: Ponjuán (1998) .....	34
Figura 2.4.- Relación datos-información-conocimiento.....	39
Grafico: Elaborado por las autoras .....	39
Figura 2.5.- Estructura del Capital Intelectual. Grafico: Elaborado por las autoras .....	41
Figura 2.6.- Enfoque practico del desarrollo de estrategias. Fuente: Grant (1991).....	49
Figura 2.7 Enfoques de la competitividad. Grafico: Elaborado por las autoras .....	53
Figura 2.8.- Atributos para la competencia. Grafico: Elaborado por las autoras.....	59

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Gerencia del Conocimiento es un proceso complejo que incorpora el manejo de la creatividad, innovación y el desarrollo de enfoques proactivos. Estas exigencias requieren que las empresas de la construcción desarrollen capacidades para el aprendizaje y así tener una mejor competitividad.

Con las nuevas innovaciones en productos y procesos organizacionales se requiere un mejor conocimiento sobre las necesidades de las personas, competidores, avances tecnológicos y de mercado. Por tal motivo, es importante que las empresas de la construcción identifiquen y estudien el conocimiento disponible y necesario, proyecten y controlen las acciones para generar activos de conocimiento que les permitan lograr los objetivos planteados.

Administrar un activo impalpable, como lo es el conocimiento, es un desafío que debe enfrentar varios problemas como lo son: La ineffectividad en la utilización de los conocimientos para el desarrollo de las estrategias competitivas, el desaprovechamiento de los conocimientos en áreas específicas al cambiar la dirección estratégica de la organización, retiro temprano de empleados con conocimiento adquirido en la organización, sobre todo el desconocimiento del valor tangible e intangible del conocimiento por parte del personal de las empresas. Los constantes cambios que enfrenta el conocimiento tales como: tecnología, enfoques administrativos, regulaciones y preferencia del cliente, siempre surgen

nuevas necesidades que pueden cambiar la orientación de estrategias para entrar en el mercado y enfrentarse a los demás competidores.

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

Este trabajo estará enfocado principalmente en la importancia que tiene hoy en día la Gerencia del Conocimiento y la gran influencia que tiene para una mejor competitividad en las Empresas de la Construcción. Para lograr desarrollar este tema, se explicara en que consiste la Gerencia del Conocimiento, se darán las descripciones de los factores que influyen en la Competitividad y se propondrá la Gerencia del Conocimiento como medio para incrementar la competitividad en las empresas de la construcción.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las empresas constituyen la base de la recuperación económica de regiones y ciudades, además de ser generadoras de empleos, crean bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de un público determinado, son importantes por su dimensión social y son las impulsoras de grandes innovaciones. Para poder lograr mantener y superar una determinada posición dentro de su entorno socio económico, las empresas necesitan enfocarse en ser competitivas para mantener ventajas comparativas ante sus competidores. La capacidad para competir de las empresas es vital ya que ella señala la posibilidad de tener un desarrollo sostenido, una generación de empleo permanente y una contribución al desarrollo del país.

Para Buitelaar (2005) fomentar la competitividad de grupos de empresas, es la inquietud central para quienes se ocupan de políticas de desarrollo productivo en las economías abiertas del cambio de siglo. El desarrollo productivo requiere acciones colectivas coordinadas entre los sectores público y privado, más allá de la apertura de los mercados y la desregulación de las economías.

Entre los sectores empresariales tenemos las empresas de la construcción, las cuales se encargan de las obras civiles, obras industriales, montajes electromecánicos, en general proyectos de diferentes tipos.

Jiménez (2000) realizó un estudio acerca de los factores que inciden en la gestión empresarial y la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas en el eje Barcelona-Puerto La Cruz, el autor demuestra que el sector posee una capacidad competitiva poco exitosa en el mercado actual; si las condiciones actuales, las actitudes y las aptitudes para gerenciar se mantienen su comportamiento no variará. El estudio revela graves fallas en las funciones fundamentales de planificación, organización, dirección, ejecución y retroalimentación de estas empresas.

Torres (2002) plantea la aplicación de técnicas gerenciales en la gestión de la pequeña y mediana empresa de la construcción. Propone la necesidad de los principios de la Gerencia Estratégica, la Gestión del Conocimiento y la Calidad Total como herramientas necesarias para la formación gerencial de los líderes de las empresas de la construcción. Estas propuestas se plantean en pro de la supervivencia de la pequeña y mediana empresa de la construcción, como mecanismo para aumentar la productividad y garantizar la competitividad de estas empresas.

Esta investigación estará dirigida principalmente a la gerencia del conocimiento la cual expone la relación de un conjunto de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido aprovechado debidamente. Se refiere a asumir el conocimiento como insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial, persigue la consolidación de las personas, revela el interés por hacer que el conocimiento sirva para que los usuarios se hagan mejores a partir del ejercicio de generar, compartir, orientar, aplicar evaluar el conocimiento. Gerenciar el conocimiento significa impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta, la innovación y constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá

a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades en el mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva.

Por lo antes expuesto se propone la Gestión del Conocimiento como modelo fundamental para incrementar la competitividad en las empresas de la construcción pues esta, busca formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento; detectando, seleccionando, organizando, filtrando, presentando y usando la información por parte de los participantes con el objeto de explotar cooperativamente los recursos del conocimiento basados en el capital intelectual de los empleados.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer la importancia de la gerencia del conocimiento y su influencia en la competitividad de las empresas de la construcción.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Explicar en que consiste la gerencia del conocimiento.
2. Describir los factores que influyen en la competitividad de las empresas de la construcción.
3. Incrementar la competitividad de las empresas de la construcción implementando la Gerencia del Conocimiento.

### 1.3 Sistema de Variables

Una variable es una característica, cualidad, rasgo, atributo o propiedad del sujeto o unidad de observación. Su manejo adecuado requiera identificarlas por nombre, tipo, definición operacional, escala de medición y fuente de información.

#### 1.3.1 Definición Conceptual

Es a través de la definición conceptual, donde el investigador le da el significado específico que posee la variable, este debe permanecer a lo largo de todo el trabajo.

**Cuadro 1. 1.- Identificación y Definición de la Variables.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Explicar en que consiste la gerencia del conocimiento.	Gerencia del Conocimiento	Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización con el objetivo de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Cuadro 1.1 (continuación)

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Describir los factores que influyen en la competitividad de las empresas de la construcción.	Competitividad	Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas Comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
Incrementar la competitividad de las empresas de la construcción implementando la Gerencia del Conocimiento.	Empresas de la Construcción	Empresas destinadas a desarrollar obras civiles, como movimientos de tierras, hidráulica, vialidad, estructuras, eléctricas de instrumentación, mecánicas, de urbanismo, etc.

Fuente: Elaborado por las autoras

### 1.3.2 Definición Operacional de las Variables.

Una vez identificadas las variables de estudio en el proyecto, se procede a su operacionalización, es decir, a definir las dimensiones en las que actúa y pueden ser medidas, para cada una de estas dimensiones



existen indicadores que permiten la evaluación de las variables, como se muestra en el cuadro 1.2.

**Cuadro 1.2.- Operacionalización de las Variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Gerencia del Conocimiento	Definición  Teorías  Enfoque  Importancia	- Aprendizaje Organizativo -Gestión del Conocimiento -Capital Intelectual  -Filosóficas -Organizacional -Del Proceso -Práctica  -Organizacional -Económico  -Influencia en las empresas.
Competitividad	Estrategias  Factores  Ventajas	-Recursos -Capacidades  -Eficiencia -Cultura Organizacional -Capacidad Tecnológica  -Económica -Organizacional

Cuadro 1.2 (continuación)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Empresas de la Construcción	Gerencia del Conocimiento  Competitividad  Innovación Empresarial	-Capital Intelectual  -Anticipación -Eficacia -Capacidad de aprender

**Fuente: Elaborado por las autoras**

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Origen del Conocimiento

Para Flores (2005), “El conocimiento proveniente del exterior es diseminado por toda la organización, acumulado como parte de la base de conocimiento de la compañía y utilizado por aquellos que se encargan de desarrollar nueva tecnología y diseñar nuevos productos.” (p. 2). Esta actividad dual interna y externa es la que motiva la innovación constante y ésta a su vez genera ventajas competitivas (Ver figura 2.1).



**Figura 2.1 Relación Conocimiento, Innovación y Competitividad.**  
**Fuente: Zorrilla (1997)**

En este contexto de cambios internos y externos de las organizaciones, autores como Zorrilla (1997) plantean el surgimiento de la gerencia del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explotar conocimientos, tanto existentes como adquiridos que permitan el

desarrollo de nuevas oportunidades. Por su parte, Escorsa (2000) manifiestan que “La gerencia del conocimiento se orienta en la práctica hacia la clasificación de los conocimientos que los empleados de la empresa han acumulado en el pasado, de forma que puedan ser compartidos para una mejor competitividad.” (p.100)

## **2.2 Estudio del Conocimiento.**

El estudio del conocimiento humano ha sido objeto fundamental de la filosofía y la epistemología desde la época de los griegos, pero en los últimos años ha recobrado importancia y se le ha prestado más atención que antes. Autores como Nonaka y Takeuchi (1994) consideran el conocimiento como la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas, partiendo de la creencia de que la organización procesa y crea conocimiento, tanto tácito como explícito, propiciando la interacción entre ellos.

Al respecto, para Polanyi (citado por Koulopoulos y Farppaolo, 2000), el conocimiento explícito se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, especificaciones, manuales, etc. Puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro y domina la tradición filosófica occidental. El conocimiento tácito resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores. Identificar las diferencias entre un tipo de conocimiento y el otro es, para Nonaka y Takeuchi; la clave para entender de forma distinta como los occidentales y los japoneses tratan el conocimiento.

## **2.3 Teorías del Conocimiento**

Para Ponjuan (1998), La empresa moderna opera en la actualidad en una economía basada en el conocimiento. Dentro de la sociedad, sin embargo, la definición del término “Conocimiento” aún no ha sido expresada claramente para entender estos conceptos.

Debido a los diferentes puntos de vista existentes a la hora de establecer una definición práctica del término “Conocimiento”, es necesario realizar un análisis objetivo de alguno de ellos.

### **2.3.1 Teoría Filosófica**

La real academia española define “Conocimiento” como “Acción y efecto de conocer”, donde “conocer” se define como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”.

Para la filosofía, el término “Conocimiento” ha ocupado un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores a través de la historia, tales como: Platón, Aristóteles, Santo Tomas de Aquino, René Descartes, Emmanuel Kant, Hegel, Marx, Nietzsche, Martin Heidegger, Jean-Paul Sastre, entre otros. Sin embargo, la definición del término “Conocimiento” está lejos de ser única y precisa.

Para entender la complejidad que afecta a la rama filosófica es necesario estudiar las tendencias asociadas a dos tipos de ramas pensadoras: los Occidentales y los Orientales.

**Cuadro 2.1.- Comparación entre la filosofía occidental y oriental.**

FILOSOFÍA OCCIDENTAL	FILOSOFÍA ORIENTAL
Esta basada en el concepto introducido por Platón, quien establece que el conocimiento son las creencias justificadas por la verdad.	Representa en gran parte el pensamiento de el filósofo Johan Hessen, quien establece la inseparabilidad entre en ente pensante y su hábitat.
Es necesario entender el conocimiento como el entendimiento autentico y total que esta más allá de las pruebas posibles.	Afirma que el conocimiento es la imagen percibida por el sujeto conforme al objeto observado, dado que le es imposible conocer la totalidad del objeto.

**Fuente: Elaborado por las autoras.**

### **2.3.2 Teoría Organizacional**

Desde el punto de vista de las organizaciones, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado, y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización.

Para Cole (1998) las diferentes categorías de conocimiento son:

### **2.3.2.1 Codificado/Tácito**

Conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. De hecho, lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir. Por otro lado, el conocimiento codificado, tal como planos, formulas, ó códigos computacionales, es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.

### **2.3.2.2 Uso Observado y No Observado**

Es aquel conocimiento que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.

### **2.3.2.3 Conocimiento Positivo y Negativo**

Es el conocimiento generado por las áreas de investigación y desarrollo (I&D). Esto se observa a través de los descubrimientos (conocimiento positivo) realizados por las investigaciones y las “aproximaciones que no funcionan” (conocimiento negativo).

### **2.3.2.4 Conocimiento Autónomo y Sistemático**

El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra. El conocimiento sistemático es aquel que depende del evolucionar de otros sistemas para generar valor.

### **2.3.2.5 Régimen de Propiedad Intelectual**

Es el conocimiento que se encuentra protegido bajo las leyes de propiedad intelectual.

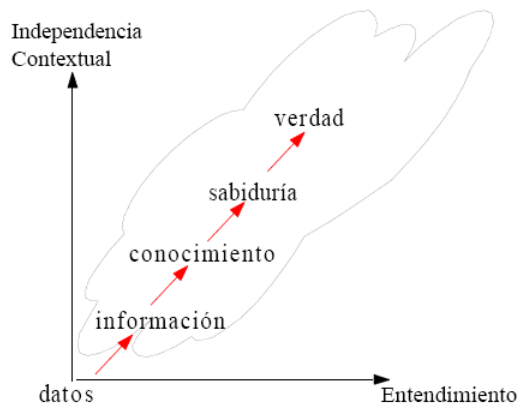
Claramente existen muchas categorías adicionales a estas que permiten entender el valor del conocimiento.

Un punto importante a considerar aquí es el hecho que la organización por si sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la organización.

### **2.3.3 Teoría del Proceso**

Fleming (citado por Pavez 2000), Presenta un diagrama que asocia el nivel de independencia del contexto y el nivel de entendimiento en torno a los elementos de la cadena informacional: los datos, la información, el conocimiento, la sabiduría y la verdad.





**Figura 2.2.- Relaciones entre los componentes de la cadena informacional. Fuente: Fleming**

Donde:

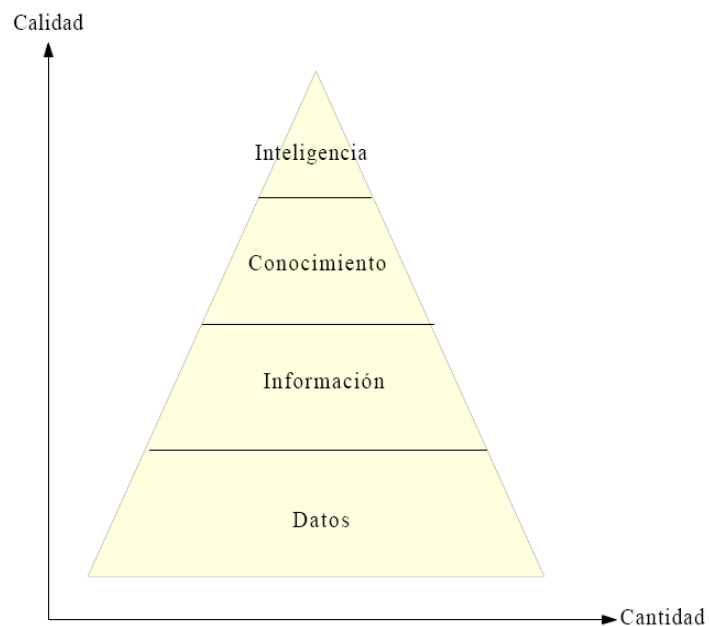
- Dato: Es un punto en el espacio y en el tiempo el cual no cuenta con referencias espaciales y temporales.
- Información: Una colección de datos no es información. Las piezas de datos representan información de acuerdo a la medida de asociación existente entre ellos, lo cual permite generar discernimiento en torno a ellas. Representa el cuál, el quién, el cuándo y el dónde.
- Conocimiento: Una colección de información no es conocimiento. Mientras que la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian (en el caso que lo hagan).

Esto claramente puede ser visto como patrones de comportamiento contextuados, es decir una relación de relaciones. Representa el cómo.

- Sabiduría: La sabiduría abarca los principios fundacionales responsables de los patrones que representan el conocimiento. Representa el porqué.

- Verdad: La totalidad de los factores de sabiduría y sus relaciones. Representa el ser.

Ponjuán (1998) presenta el enfoque de valor agregado establecido por el especialista norteamericano Rober Taylor. Este enfoque “se fundamenta en la transferencia de información como respuesta intensiva a un proceso humano, tanto en las actividades formalizadas a las que llamamos sistemas, como en el uso y usos de la información que son las salidas de estos sistemas.”



**Figura 2.3.- Pirámide Informacional. Fuente: Ponjuán (1998)**

La pirámide informacional mostrada por en la figura 2.3, explica el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento. En esta se indica que el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado por sí mismos, ya que deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados para entender potencialmente lo que por sí sólo nos quieren indicar. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia. El conocimiento resumido, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia (sabiduría), la cual pretende ser una representación de la realidad.

#### **2.3.4 Teoría Práctica.**

Ponjuan. (1998), indica que el conocimiento son las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor.

Cabe destacar un punto importante en el concepto de “Conocedor” establecido en la definición anterior: Este concepto indica que las personas son los catalizadores del conocimiento, por lo tanto al no poder interactuar directamente con el conocimiento, será necesario desarrollar los medios y acciones necesarias para poder interactuar con las personas.

## **2.4 Gerencia del Conocimiento.**

La Gerencia del Conocimiento, tema específico de este trabajo de investigación no cuenta con un concepto único. Debido a lo novedoso de este término, existen un sin número de definiciones, de las cuales se expondran algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica su significado.

Muñoz y Riverola (2003), definen la gerencia del conocimiento como aquel proceso donde se relaciona un conjunto de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido debidamente aprovechado. La gerencia del conocimiento trata de garantizar que esta utilización se enfoque deliberadamente hacia la mejora constante de la productividad y competitividad de la empresa.

Guédez (2003), señala que la gerencia del conocimiento se refiere a asumir el conocimiento como insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial, persigue la consolidación de las personas más que de las redes tecnológicas, revela el interés por hacer que el conocimiento sirva para que los usuarios se hagan mejores a partir del ejercicio de generar, compartir, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento. Por último, señala que la gerencia del conocimiento se ocupa más de la innovación que surge de la aplicación del conocimiento que del conocimiento propiamente dicho.

Koulopoulos y Frappaolo (2000), gerenciar el conocimiento significa impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación y constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos

retos y oportunidades en el mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos.

Las definiciones conceptuales propuestas por estos autores muestran características similares como: las organizaciones deben conocer la forma como ocurren los procesos que forman parte de su existencia y deben ser capaces de construir explicaciones sobre ellas, favoreciendo la producción y transferencia de conocimientos dentro de la organización a partir de información externa así como de sus propias prácticas.

Según Carrión (2008), en la década de los ochenta en el ámbito académico se comienza hablar de la teoría de recursos y capacidades, se puede considerar esta la precursora de la gerencia del conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado análisis estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

Estas líneas pretenden ser una primera aproximación a los conceptos relacionados con la gerencia del conocimiento. Es normal que cualquier persona que se acerca a la disciplina se pierda en un gran enredo de conceptos aparentemente similares. Unos hablan de gestión del conocimiento, otros de aprendizaje organizacional, algunos de capital intelectual, e incluso de activos intangibles. Sin duda, la terminología no ayuda a aclarar de qué se está hablando. A veces se introducen los mismos conceptos con denominaciones diferentes. A continuación se hablarán de cada uno de ellos:

### **2.4.1 Aprendizaje Organizativo**

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van mejorando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

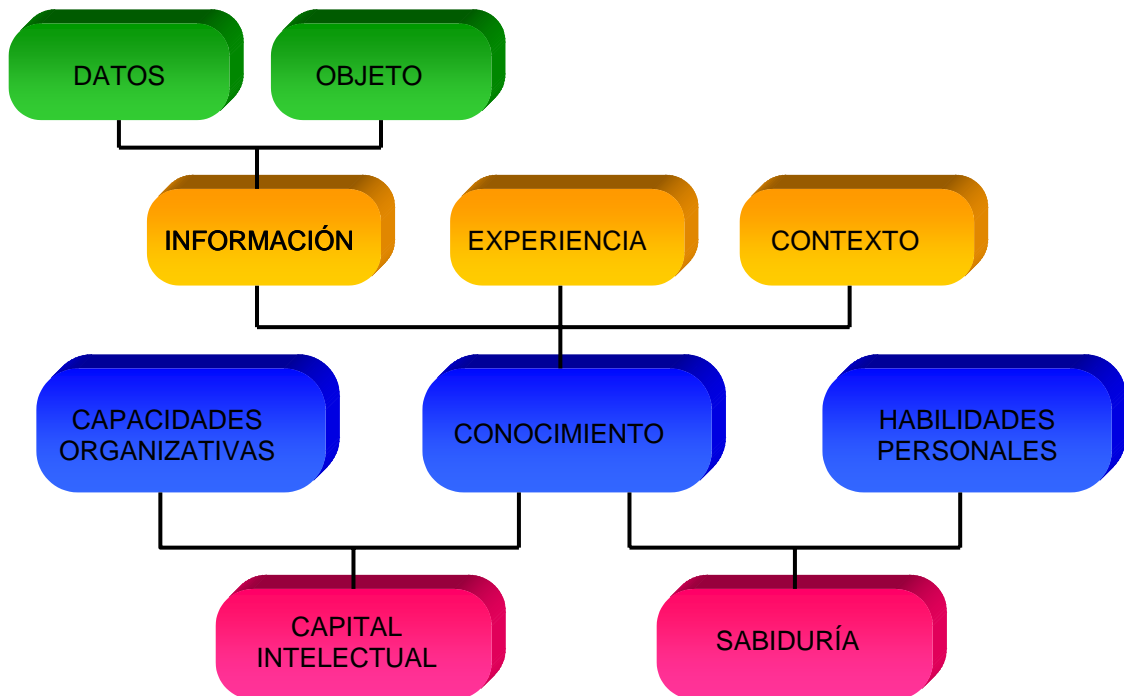
### **2.4.2 Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen 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.

En este momento se debe plantear cuál es la diferencia entre dato, información y conocimiento. Una primera aproximación podría ser la siguiente: los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre distintas personas, nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos personas que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias

en el modo de procesar los datos, nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).



**Figura 2.4.- Relación datos-información-conocimiento.**  
**Grafico: Elaborado por las autoras**

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en capital intelectual.

### **2.4.3 Capital Intelectual**

Para Pavez (2000), El capital intelectual es un recurso no financiero que permite generar respuestas a las necesidades del mercado y ayudan a explotarlo. Estos recursos se dividen en tres categorías: el capital humano, el capital estructural, y el capital relacional.

#### **2.4.3.1 Capital Humano**

Es la capacidad de cada uno de las personas de una empresa que son requeridas para proponer soluciones a los clientes, tales como: capacidad individual y colectiva, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de cada uno de los individuos pertenecientes a la organización.

#### **2.4.3.2 Capital Estructural**

Es la capacidad organizacional necesaria para responder a las necesidades del mercado, tales como: las patentes, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas y la cultura propia de la empresa.

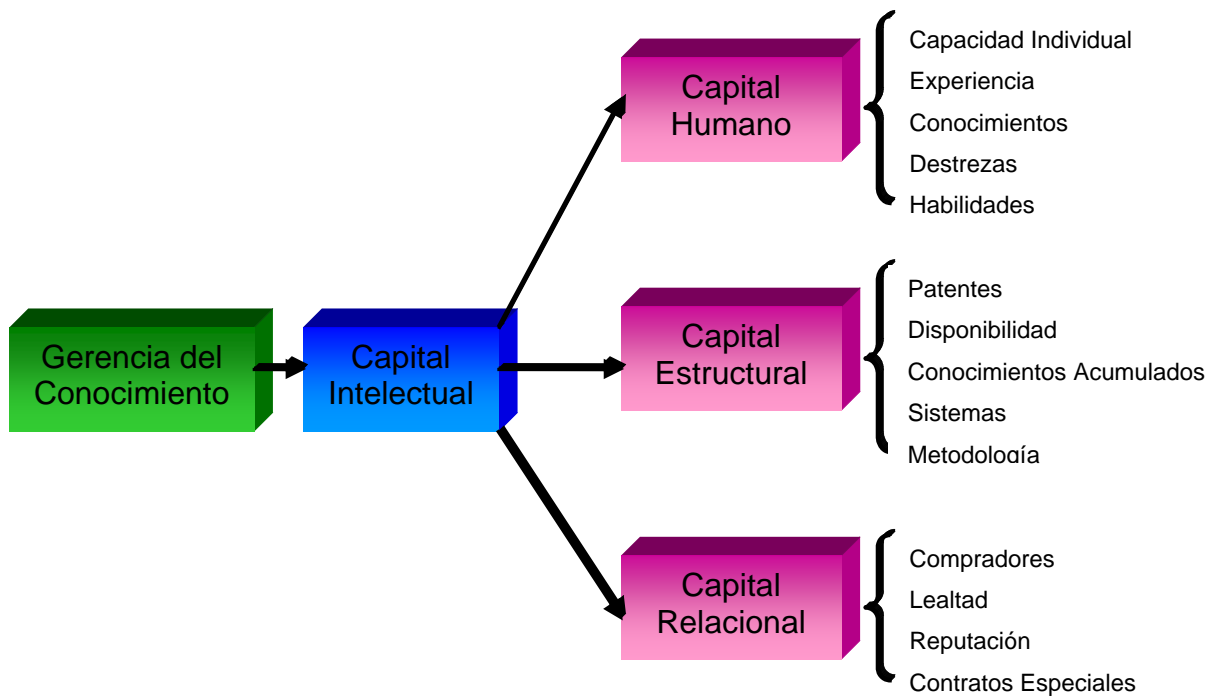
#### **2.4.3.3 Capital Relacional**

Es la profundidad, cobertura y rentabilidad de los derechos organizacionales, tales como: los compradores, la lealtad, la reputación, y los contratos especiales.

Una vez que hemos introducido el concepto de capital intelectual, podemos definir de nuevo el concepto de gestión del conocimiento de una



forma más precisa: conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.



**Figura 2.5.- Estructura del Capital Intelectual. Grafico: Elaborado por las autoras**

El aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En pocas palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas.

## **2.5 Enfoques de la Gerencia del Conocimiento**

Autores como Drucker, Nonaka y Garvin, (citados por Seaton y Bresol 2001), plantean que cualquier concepto de la gerencia del conocimiento debe estar enfocado organizacional y económicamente.

### **2.5.1 El Enfoque Organizacional**

El cual indica que el único recurso realmente competitivo de las empresas es el conocimiento; y establece que la principal labor debe ser la sistematización de los procesos mediante los cuales los empleados obtienen y generan los conocimientos necesarios para actuar dependiendo de los retos que se le presenten, adelantarse a los acontecimientos futuros y adaptarse para enfrentar oportunidades u obstáculos que resulten de la interpretación de las fuerzas que definen sus escenarios de actuación.

### **2.5.2 El Enfoque Económico**

Establece que la gerencia del conocimiento es un proceso por el cual las empresas generan riquezas partiendo desde sus activos intelectuales o de conocimientos para proporcionar ventajas competitivas y así crear mayor valor.

Ambos enfoques, el organizacional y el económico son complementarios y destacan el papel de la organización en el proceso de gerenciar el conocimiento.

## **2.6 Principios de la Gerencia del Conocimiento.**

Davenport (1999) propuso los siguientes principios para la gerencia del conocimiento:

### **2.6.1 Gerenciar el Conocimiento es Costoso**

La implantación de un proyecto de gerencia del conocimiento es costosa, pero se considera que al no adoptar esta medida es aun más costosa. Esto significa que si la organización no aprende de sus errores, los continuara cometiendo aumentando así su costo con el pasar del tiempo. Gestionar el conocimiento es costoso al principio, pero a medida que transcurre el tiempo se aminoran sus costos.

### **2.6.2 La Gerencia del Conocimiento Requiere Gerentes del Conocimiento.**

Los Gerentes de las empresas deben tener claro el rol que cumplen el factor conocimiento dentro de las mismas y saberlo transmitir con igual conciencia a cada uno de los empleados de la organización. Estos deben tener estrategias claras sobre como incrementarlo y compartirlo; además los gerentes de conocimiento no deben dar a entender por sus palabras o acciones que son más "instruidos" o que poseen más conocimiento que ningún otro en la organización.

### **2.6.3 El Compartir y Transmitir el Conocimiento son a Menudo Actos no Naturales.**

Muchos empleados actúan de una manera egoísta, asumen que el conocimiento que tienen es lo que los hace valiosos para la empresa, piensan que si el conocimiento es un recurso valioso, ¿por qué deberían compartirlo? Si su trabajo es crear conocimiento, ¿por qué deberían poner en peligro su empleo al utilizar el conocimiento de otro en vez del suyo?, sin embargo, el conocimiento tiene poder en la medida en que es compartido, de lo contrario no tiene mucha utilidad.

### **2.6.4 El Acceso al Conocimiento es Sólo el Principio.**

Los problemas de las organizaciones no están resueltos con tan solo tener acceso a el conocimiento, es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también requiere cuidado y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era de la información. Es decir que es necesario realizar un buen manejo de las técnicas utilizadas para incrementar el conocimiento.

### **2.6.5 La Gerencia del Conocimiento Nunca Termina.**

La mayoría de las empresas piensan que con tan sólo lograr tener dominado el conocimiento con el cual se trabaja en la organización, todo el trabajo estaría realizado, sin embargo esto no es así.

Una de las razones por la cual la gerencia del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de

los clientes, siempre están apareciendo. Las empresas cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio, por lo tanto es necesario mantener el control constante del mismo.

### **2.7 Importancia de la Gerencia del Conocimiento.**

Es indiscutible la importancia de promover el aprovechamiento del conocimiento y la consolidación de mecanismos de auto aprendizaje. La gerencia de conocimientos demanda por parte de las empresas el desarrollo de capacidades para reflexionar, renovar y reordenar insumos, procesos y productos. Esto revela la existencia de una relación entre el conocimiento y la capacidad para innovar continuamente y que ambos podrían ser considerados como factores de producción. Esto evidencia una correlación entre lo que son los recursos, competencias y capacidades organizacionales con la innovación, el conocimiento y su gerencia propiamente dicha, para el logro de ventajas competitivas de las empresas.

### **2.8 Origen de la Competitividad.**

Independientemente del alto grado de dificultad que implica la determinación de la competitividad, es conveniente señalar que en los últimos 35 años, digamos desde que en particular Porter (1991) la introdujera en el análisis económico como factor explicativo del porqué los países y su empresas eran o no exitosos en los mercados, su estudio y aplicación han cobrado importancia tanto en el ámbito académico como en los sectores público y privado. Por consiguiente y refiriéndonos concretamente a Venezuela, forma parte de las materias que se imparten en las escuelas relacionadas con el desarrollo empresarial, es elemento importante de los planes de negocios de las empresas y de los planes de desarrollo que

instrumentan, los estados y los municipios. Ello se debe a que en su conceptualización y en su instrumentación están inmersos los factores de la producción, la tecnología, la organización, el tiempo y el espacio y, por consiguiente, se considera que influye significativamente en la incursión exitosa de las empresas en los mercados, en la solución del desempleo y en la mejor distribución del ingreso, por señalar algunos de los alcances que se pueden tener cuando se implementa adecuadamente.

## **2.9 Competitividad Empresarial**

Pelayo (2008), explica que la competitividad “Es la capacidad de una empresa pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. (P.1)

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

“La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.” (ibidem)

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

## **2.10 Competitividad y Crecimiento Económico**

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus diseños sean atractivos. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el World Economic Forum (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación The Global

Competitiveness Report (GCR), indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por países. Wikipedia (2008)

## **2.11 Estrategia Empresarial.**

Para Pelayo (2008).

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.(p.1)

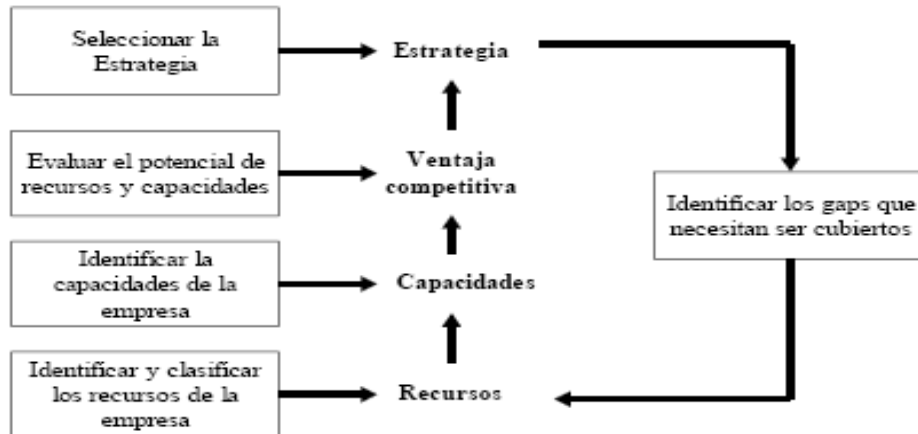
Una empresa, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia empresarial. (ibidem)

### **2.11.1 Desarrollo de las Estrategias en base de los Recursos y Capacidades.**

Grant (1991) presenta la "Teoría de recursos y capacidades de la empresa". En ella establece el rol de las capacidades y recursos centrales en la comprensión del entorno competitivo y los factores externos que influyen en las empresas de un mismo sector. Esta idea está basada como respuesta



a una interrogante esencial: ¿Qué diferencia a las empresas estructuralmente iguales para que sus desempeños sean diferentes?



**Figura 2.6.- Enfoque práctico del desarrollo de estrategias. Fuente: Grant (1991)**

Donde:

**Recursos:** Son aquellos recursos tangibles y de calidad que la empresa ha ido acumulando a través de los años y que generalmente tienen forma física y se les puede contar y dar un valor económico. En el análisis de la competencia son importantes, pues permiten hacer comparaciones directas de los activos de la competencia.

**Capacidades:** Son una mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades sobre productos y servicios a lo largo de la cadena de valor usando sus activos, y en su proceso continuo de aprendizaje y mejoramiento. Estas capacidades difieren de los activos en que no son tangibles y están inmersos dentro de la cultura, sistemas, y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociados o imitados.

Las capacidades distintivas son difíciles de desarrollar y por lo tanto de imitar. Una empresa puede conocer el Software y Hardware utilizado por su competidor, e incluso puede comprar uno igual, pero no puede copiar la capacidad establecida por la experiencia sistémica enraizada en la organización, debido a que aquellas capacidades no están a la vista. Además, la empresa que tenga un recurso intelectuales superiores será capaz de comprender como explotar y desarrollar sus recursos tradicionales mejor que sus competidores.

## **2.12 Factores que influyen en la Competitividad Empresarial.**

Son muchos los factores que inciden en la determinación de la competitividad, término con un significado tan amplio que intelectuales como Krugman (Porter, 1997) han dicho que es una forma poética de así llamarle a la productividad. Su determinación se vuelve más difícil si se indica que ésta puede y debe definirse macro y microeconómicamente; sectorial y regionalmente, en un punto o en un periodo de tiempo o digamos por tamaño de empresa.

### **2.12.1 La Eficiencia Empresarial.**

Para una mejor eficiencia empresarial según Pelayo (2008), se debe considerar los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de

que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado. (Ob. Cit., p.2)

### **2.12.2 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en la estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

- Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensa materiales.

- En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

- Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

### **2.12.3 Capacidad Tecnológica.**

Uno de los factores estratégicos más importantes para entrar en el mercado y competir es el uso de la tecnología de la información, un sector que está volteando la mirada hacia las PYME, como próximo norte de comercialización de productos y servicios de consultoría. Ya que estas se encuentran muy atrasadas en este ámbito.

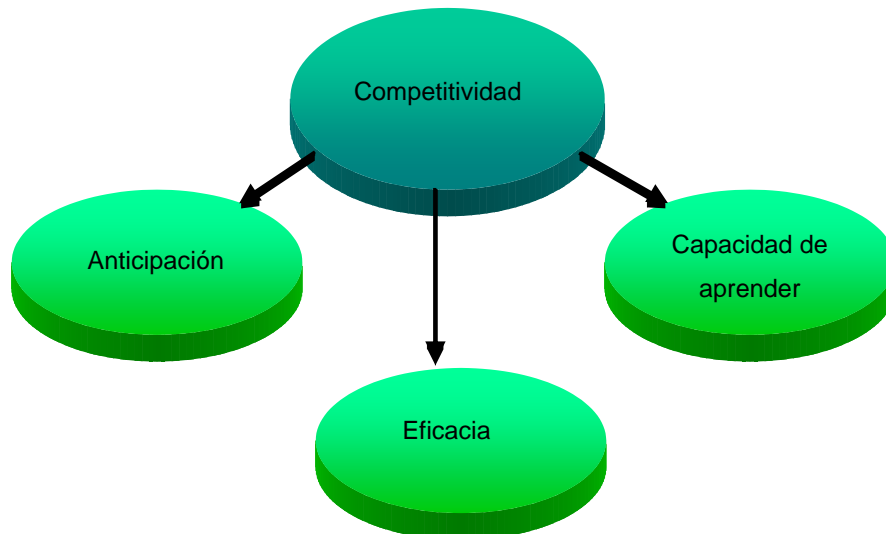
Así lo comentó Carlos Sarmiento a el diario Universal en el 2005, director de comercialización de Oracle, (uno de los grandes líderes

mundiales en redes), quien explicó que ha sido la propia dinámica de los mercados la que ha marcado la pauta de crecimiento de un sector que siempre había existido como son las PYME y que fue el fenómeno de Internet el que motorizó la expansión tecnológica en el área.

"Ahora que hay comercio y correo electrónicos, administración de recursos en línea y disponibilidad de una gama de herramientas en evolución, se acentúa no sólo la competencia, sino también las oportunidades de expansión, y los mercados reaccionan ante ello." (p. E-1)

### 2.13 Enfoques de la Competitividad

Para la gestión del conocimiento su objetivo fundamental es apoyar el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento que necesita la empresa para crear una ventaja competitiva, tomando en cuenta la anticipación, la eficacia y la capacidad de aprender.



**Figura 2.7 Enfoques de la competitividad. Grafico: Elaborado por las autoras**

### **2.13.1 Anticipación**

Es la capacidad que posee una empresa de anteponerse a cualquier evento inesperado, para la mejora de la competitividad de la organización, esto requiere de un aprendizaje continuo para mantenerse actualizado en el mercado.

### **2.13.2 Eficacia**

Es la facultad que tiene una organización de lograr un efecto deseado o esperado de forma rápida efectiva y de alta calidad, al ser una empresa eficaz se traduce instantáneamente en una empresa productiva.

### **2.13.3 Capacidad de Aprender**

Es la capacidad que poseen las empresas de adquirir conocimientos, habilidades, actitudes o valores a través del estudio, la experiencia o la enseñanza. Esta debe ser en forma continua para que las organizaciones sean exitosas a medida que creen, compartan y apliquen el conocimiento.

Existen principios generales para gerenciar el conocimiento, los cuales, una vez comprendidos por una empresa, pueden servir de base para generar estrategias y tácticas detalladas para mejorar su competitividad.

## **2.14 Ventajas de la Competitividad**

Porter, (citado por Pavez 2000), plantea que "la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores". (p.25)

El rol de las ventajas competitivas ha variado en el contexto de los últimos años desde conceptos como “Liderazgo en costo” y “Diferenciación”, a conceptos como “Estrategia competitiva basada en capacidades y recursos” debido a la facultad de la organización de enfrentar el dinamismo del medio interno (operar) y el medio externo (mercado) en el cual pretende participar.

#### **2.14.1 Naturaleza de las Ventajas Competitivas.**

Dentro del desarrollo y operar de una organización dentro de su empresa, las ventajas competitivas nacen de acuerdo al nivel de comprensión y acción en torno a los escenarios factibles de operar. Porter (1985) identificó tres estrategias genéricas que podrían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores. Esas tres estrategias genéricas son:

##### **2.14.1.1 Liderazgo en Costo.**

Esta estrategia fue muy popular en los años '70. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, las economías de escala, el control de costos y los costos variables, son materia de constante revisión. Los clientes de valor marginal se evitan y se busca minimizar los costos en las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D), fuerza de venta, publicidad, personal, entre otras.

Según Porter (1979), “La competencia relacionada con la reducción de costos erosiona los márgenes de la competencia, hasta eliminar aquellos cuyos costos fijos truncan la reducción de costos, estableciendo una barrera de entrada.”(p. 45)

Para lograr un posicionamiento basado en reducción de costos es frecuentemente necesario contar con un alto grado de participación del mercado con relación al competidor más cercano u otro tipo de ventaja tal como la cercanía con las materias primas.

La desventaja de esta estrategia implica altos niveles de inversión inicial en tecnología, precios agresivos y reducción de márgenes.

#### **2.14.1.2 Diferenciación.**

La segunda estrategia está basada en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la empresa como único. La diferenciación genera lealtad de marca, lo cual elimina las sensibilidades basadas en precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado, implementar actividades de investigación, diseño de productos, alta calidad, servicio al cliente, entre otras.

Esta estrategia, pese a ser contrapuesta con liderazgo en costos en torno a las actividades asociadas, es posible competir con bajos costos y diferenciarse, sólo que estará condicionado a las reacciones de los competidores.



La desventaja de esta estrategia implica menor participación de mercado, altos niveles de inversión en Investigación y Desarrollo (I&D) y Diseño de productos.

#### **2.14.1.3 Focalización.**

La tercera estrategia está basada en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la organización está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

La desventaja de esta estrategia implica menor participación de mercado, altos niveles de inversión en especialización, menor participación de mercado, y debilidades de diversificación.

Estas tres estrategias genéricas presentadas anteriormente pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Sin embargo, la realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Además, la dinámica de los mercados establece la imposibilidad de alinear las estrategias a las necesidades generalmente cambiantes.

Para Applebaum y Gereffi, (1994), las ventajas competitivas de una empresa son las características estructurales que hacen posibles, pero no aseguran la obtención de beneficios. La competitividad se basa no sólo en

los costos sino en el diseño, la velocidad de entrega, disponibilidad de infraestructura para el servicio, control y riesgo. Consisten, normalmente, en la capacidad de elaborar el producto o prestar el servicio a un costo consistentemente inferior al de los competidores.

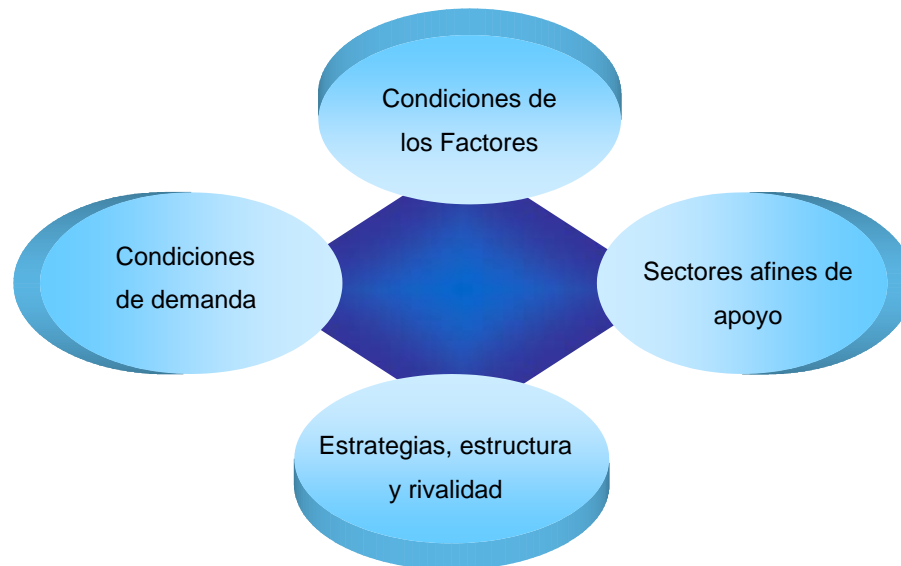
Las ventajas surgen cuando las empresas logran organizarse y ser manejadas necesariamente por clientes exigentes. Las economías pueden asegurar, por la concentración de pequeños negocios con características similares localizadas, ganancias por economías externas.

Para Jarillo, (1996), toda empresa, especialmente si ha adquirido ya un cierto tamaño, es un organismo complejo, compuesto de partes muy diferenciadas y las características estructurales del sector, en las que se debe basar la estrategia competitiva afectan de modo muy distinto a las diversas partes de la empresa. Esa diferencia está en la raíz de la posibilidad de establecer distintas ventajas competitivas en un mismo sector y el análisis separado de las partes constituyentes de las empresas se convierte así en una fuente clave de diseño estratégico.

Las empresas de la construcción necesitan asegurar sus beneficios a largo plazo como ventaja competitiva sobre sus competidores y las estrategia competitivas son las ventajas que tienen las empresas u organizaciones para obtener beneficios de un modo sostenido, estas tienen algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten: no sólo tiene una ventaja competitiva, sino que ésta es sostenible a mediano y largo plazo.

Los cambios en el modelo de producción, como estrategia competitiva de las empresas, han emprendido una búsqueda de nuevas fuentes de

ganancias basadas en el incremento de la productividad y el aprovechamiento de las ventajas competitivas (Aguilar, 1996). Asimismo, en términos formales, Porter (1982) propone la base de las estrategias sustentadas en la existencia de cuatro atributos para la competencia:



**Figura 2.8.- Atributos para la competencia. Grafico: Elaborado por las autoras.**

Estos cuatro elementos componen de las ventajas competitivas. Porter (1982) en relación con las ventajas competitivas dice que una empresa debe comprender lo que sucede en su propia nación, aspecto crucial para determinar su capacidad o incapacidad, para crear y mantener una ventaja competitiva en términos internacionales.

#### **2.14 La Gerencia del Conocimiento y la Pequeña y mediana Empresa.**

Según Guilarte (2008), hasta el momento la gerencia del conocimiento ha sido aplicada en empresas con suficiente tamaño y poder como para

implantar costosos proyectos dirigidos a sacarle el valor agregado al conocimiento del recurso humano. Sin embargo se plantea el problema de las PYME que, aún cuando no tienen el mismo poder que las grandes empresas, deben competir en el mismo mercado que las primeras.

Considerando esta limitación es recomendable que la PYME cree lo que se denomina una Unidad de Gerencia del Conocimiento, que, como lo dice Albornoz (2000), es un espacio académico que puede funcionar dentro de una empresa o universidad u otro tipo de institución de escolaridad superior cuyo objetivo es el de servir como observatorio del saber según los objetivos y fines específicos de la institución de que trate, así como participar activamente en el entrenamiento de personal de acuerdo con las estrategias de la institución.

Camel (2005), indica que las Pequeñas y Medianas Empresas representan una promesa económica para América Latina, y que la gerencia del conocimiento es una práctica que permite explotar de manera eficiente los recursos basados en el capital intelectual propio de las organizaciones (orientándolas a potenciar sus competencias y la generación de valor), no debe ser menos cierto que la aplicación de la gerencia del conocimiento al desarrollo de las PYME redundará en un importante impacto económico y social.

Ajmad y Gil (2005), exponen que en definitiva si el gobierno venezolano no sabe aprovechar la fuerza laboral y productiva de las PyMES (en cualquiera de sus sectores económicos y por ende el que compete al sector de la construcción), que operan en el país originará serios problemas en su economía, en el aprovechamiento de sus recursos, reflejándose en una seria crisis económica, y social. Un buen Estado que cuente con un

equipo de profesionales visionarios, proactivos, capaces de aprovechar el potencial humano, técnico, de estas empresas, será el apropiado, dado a que ese factor productivo, como son las PyMES, que en el caso venezolano es muy representativo, es un verdadero guardián de su seguridad económica disminuyendo así el desempleo, la inflación, el descontento, y la pobreza.

### **2.15.1 Debilidades de la Pequeña y Media Empresa.**

De acuerdo a la opinión del Ing. Oscar Stopello, Presidente de la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON), las debilidades de la PYME son las siguientes:

- **Debilidad Tecnológica:** Se considera que la directiva de la empresa y el personal técnico no están actualizados en cuanto a los últimos avances en el área sobre la cual se desempeña la empresa.
- **Debilidad Financiera:** Frecuentemente las PYME, por falta de fortaleza financiera, no son llamadas a concurso porque representa un riesgo considerable para los clientes al no poder responder a posibles contingencias.
- **Debilidad Gerencial:** La directiva de la empresa no tiene la formación gerencial adecuada para dirigir la organización con éxito. Es frecuente que un grupo de profesionales decidan conformar una empresa pero la dirigen de una manera improvisada ya que se formaron para ejercer su profesión más no para dirigir empresas en dicha profesión.

- Debilidad de Mercadeo/Ventas: La actividad de vender los servicios es un trabajo que se recomienda que sea de tiempo completo, los socios de la empresa no lo pueden asumir, ya que frecuentemente no tienen la formación adecuada.
- Un nivel directivo débil, en muchos casos, con poca experiencia y habilidad gerencial y dificultad para formular los planes con un sentido estratégico.
- La dirección de la organización se concentra en pocas personas con escasa formación específica. En consecuencia las actuaciones directivas de la empresa suelen ser de corto plazo y rígidas.
- En muchos casos las estructuras organizativas son poco formales lo cual trae como consecuencia dificultades a la hora de lograr un buen nivel de eficacia y eficiencia en alcanzar la rentabilidad, el éxito y el crecimiento.

Deficiente calidad técnica en cuanto de los recursos integrados en las diferentes unidades operativas.

## **2.16 Empresas de la Construcción.**

Wikipedia, (2008). El uso más habitual del término construcción se refiere al arte o técnica de fabricar edificios e infraestructuras. En un sentido

más amplio se denomina construcción a todo aquello que exige, antes de hacerse, tener o disponer de un proyecto o plan predeterminado, o que se hace uniendo diversos componentes según un orden determinado.

La construcción de edificios u obras públicas comprende el conjunto de técnicas, materiales, procesos, artes y oficios aplicados necesarios para llevar a cabo estas obras, para lo cual se tienen en cuenta las propiedades del terreno y de los materiales de construcción, los condicionantes de los diferentes procesos o técnicas aplicadas a cada parte de la obra, así como las acciones a que está sometido el edificio a lo largo de su vida útil como son: el peso de los materiales, el peso derivado del uso del edificio o sobrecarga, las acciones del viento o de los terremotos, la contaminación atmosférica, el riesgo de incendio, etc.

El proceso de la construcción se realiza en fases diferentes que engloban múltiples oficios, que son dirigidos por la dirección de obra. En este proceso participan tanto recursos materiales como humanos. La empresa que lleva a cabo una construcción de obra se denomina constructora y por lo general es contratada por una empresa promotora que encarga o promueve la construcción de edificios u otras infraestructuras. Por lo general, las constructoras que realizan obras públicas deben ser certificadas por la administración pública u ofrecer garantías para poder contratar con ella, mientras que estos requisitos no son necesarios cuando la promoción corre a cargo de una empresa privada o de un particular.

La construcción es una de las principales industrias, tanto por su peso económico como por su incidencia en el medio ambiente.

### **2.17 Gerencia del Conocimiento para una mejor Competitividad en la Empresas de la Construcción.**

Para mejorar la competitividad, las empresas deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación. Sin embargo, muchas empresas se cuestionan si estas acciones competitivas que llevan realmente a cabo un incremento de la inversión, y si encuentran frutos suficientes en los niveles de eficiencia y rentabilidad. Ante este planteamiento, las empresas necesitan datos e información contrastada sobre el efecto de determinadas estrategias y líneas de actuación en los resultados empresariales.

Hoy en día es muy difícil plantear un patrón de trabajo para asegurar la competitividad de una empresa, es por esto que se propone la gerencia del conocimiento como un método eficiente para incorporarla en el ámbito laboral, tomando en cuenta el capital intelectual perteneciente a la organización.

### **2.18 Innovación Empresarial**

Para Correa (2007), La aplicación de la innovación en el sector de la construcción, sin embargo, no es una tarea simple, pesar de la importancia de este sector en el desarrollo de cualquier país. Las empresas que trabajan en la construcción, tienen por objeto proyectos "únicos" para los cuales deben adaptar en cada ocasión sus procesos y recursos.



Una empresa innova si es amenazada y no tiene poder de negociación que lo proteja. Si no innova, sucumbe. Las formas de innovación también son dos: reducir costos o diferenciarse. La opción elegida depende de la visión estratégica de la empresa, aún cuando Porter reconoce que puede ser adecuado elegir una u otra opción, dependiendo del mercado y la posición de la empresa en él. A la larga, la diferenciación otorga una competitividad más duradera.

Una empresa que incorpore una gestión normalizada de la innovación espera los siguientes beneficios:

1. Mejora de las actividades de la organización.
2. Incrementa la competitividad de la empresa a medio y largo plazo.
3. Mayor integración de los procesos de gestión empresarial con su estrategia.
4. Eficiente explotación del conocimiento de la organización.
5. Sistematización de la incorporación de nuevos conocimientos en procesos y productos.
6. Satisfacción de las expectativas futuras de los clientes

## **CAPÍTULO III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 Conclusiones**

- El aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual están relacionados y complementados.
- La gerencia del conocimiento está basada principalmente en el Capital Intelectual de cada persona para la mejora de la organización.
- El conocimiento es activo.
- La competitividad se logra a través de un largo proceso de aprendizaje.
- Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos.
- Las empresas deben innovar, de lo contrario sucumbirían.
- El aprendizaje por interacción entre empresas es importante sobre todo para la difusión del conocimiento específico y tácito y se da en forma espontánea u organizada, con la creación de instituciones colectivas de capacitación, investigación y desarrollo o la generación de información.

### 3.2 Recomendaciones

- Crear ambientes en las empresas para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado y aplicado a la creación de valor.
- Las empresas de la construcción deben emprender iniciativas de gerencia del conocimiento tomando en cuenta la orientación necesaria en lo que se refiere a técnicas de aprendizaje y producción de saber.
- Las condiciones indispensables para que una empresa de la construcción logre los objetivos planteados, es que haya un ambiente de confianza en la organización tal que anime a sus integrantes a compartir sus ideas acerca de su trabajo.
- Para una mejor eficiencia empresarial se deben tomar en cuenta los niveles de competitividad, como lo son: la competitividad interna y la competitividad externa.
- Para estimular la competitividad en una empresa de la construcción se debe contar con una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria hacia un crecimiento y se requiere de la construcción de un estado civil fuerte capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar I., **“Competitividad, Flexibilidad y rotación de personal en la industria maquiladora del televisor en Tijuana.** Tesis de maestría. COLEF, (1996).
2. Ajmad, T. y Gil, F., **“Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa de la Construcción en la Zona Norte-Centro del Estado Anzoátegui”**, Tesis de Grado, UDO, Puerto La Cruz (2005).
3. Albornoz, O., **“La gerencia del conocimiento y la competitividad académica en la educación superior”**. Disponible en: <http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos.htm>
4. Appelbaum, R., and Gereffi, G., **“Power and profits in the Apparel Commodity Chain”**. Global Production, Temple University Press/Philadelphia. (1994).
5. Camel, E. **“Gerencia del conocimiento para optimizar las PYMES”**. Diario el Universal, Caracas 3 de Octubre del 2005. p., E-1.
6. Carrión, J., **“Introducción Conceptual a La Gestión del Conocimiento.** Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>  
Consultada 28/04/2008
7. Cole R., **"Special Issue on Knowledge and the Firm"**, California Management Review, EEUU (1998).

8. Correa C., Yepes V., y Pellicer E., **"Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras"** Revista Ingeniería de Construcción Vol. 22 N°1, PAG. 05-14. Chile (2007).
9. Davenport, T., **"Some principles of knowledge management"**, Graduated School of Business, University of Texas at Austin, (1999).
10. Díaz, E., **"Estrategias para el Mejoramiento de la Productividad Laboral en la Pequeña y Mediana Empresa de la Construcción"**, Tesis de Grado, UDO, Puerto La Cruz (2005).
11. **"Diccionario de La Real Academia Española"**. Real Academia Española. (1993).
12. Escorsa, Pere, Maspons, Ramón y Ortiz, I. **"La integración entre gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva: la aportación de los mapas tecnológicos"**. Revista Espacios, Volumen 21, Número 2. Venezuela. Pp 95-111. (2000).
13. Flores, M., **"Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas"** Revista de Ciencias Sociales (2005). Disponible: <http://www.serbi.luz.edu.ve> consultada el 01/03/08
14. Grant R., **"The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation"**, California Management Review, Septiembre, 1991, EEUU, Pág. 114-135.

15. Guédez, V., **Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría.** Editorial Planeta Venezolana S.A., Venezuela. (2003).
16. Guilarte, M., **Bases Teóricas de la Gerencia del Conocimiento y su Aplicación en la PYME.** Disponible en [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) consultada el 20/02/2008
17. Guiot, J. **Diseño de la Organización.** Editorial Legis, Santafé de Bogotá (1992).
18. Hessen, J., **"Teoría del conocimiento"**, Editorial Losada, Argentina (1926).
19. <http://es.wikipedia.org>. consultada el 28/04/2008
20. Jarrillo, J., **"Estrategia Internacional"**, Mc Graw-Hill. (1992)
21. Jiménez, L., **"Factores que inciden en la Gestión Gerencial, determinantes de la capacidad competitiva en el sector de la Pequeña y Mediana Industria, ubicado en el eje Barcelona-Puerto la Cruz del Estado Anzoátegui"**, Tesis de Grado, UDO, Puerto la Cruz (2000).
22. Koulopolous, T., y Frappaolo, K., **Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento.** Editorial McGraw-Hill. Colombia. (2001).

23. Monsalve. **La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización.** Monte Ávila, Caracas. (1989).
24. Muñoz, B., y Riverola, J., **Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento.** Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., España. (2003).
25. Nonaka, I., y Takeuchi, H., **La organización creadora de conocimiento.** Oxford University Press. México. (1999).
26. Pavez, A., **Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas.** Valparaíso, Chile (2000).
27. Pelayo, C., **La Competitividad.** Disponible en <http://www.monografias.com> , consultada el 20/03/2008
28. Ponjuán G., **"Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones"**, Impresos Universitaria, Chile (1998)
29. Porter M., **"How competitive forces shape strategy"**, Harvard Business Review, Marzo-Abril (1979), EEUU, pág. 137-145.
30. Porter, M., **"Estrategias Competitivas"**, Editorial Continental, México. (1982)
31. Porter, M., **"Competitive Advantage"**, Free Press, EEUU (1985).

32. Porter, M. **La ventaja competitiva de las naciones**, Javier vergara Editor, S.A., San Martín, 969/Buenos Aires, Argentina. **(1991)**,
33. Porter, M., **Seminario internacional la ventaja competitiva global**, IBM, México, **(1997)**
34. Seaton, C., y Bresó, S., “**El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los institutos tecnológicos**”. **Revista Espacios Digital, Vol. 22 (3), Venezuela. www.espaciosdigital.com. (2001).**
35. Torres, L., “**Técnicas gerenciales para la gestión eficaz de la Pequeña y Mediana Empresa de la Construcción en Venezuela**”, Tesis de Grado, USM, Venezuela **(2002).**
36. Zorrilla, H., **La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica Programa de Gestión Tecnológica**. Universidad de Los Andes. **(1997).**



**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	<b>LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN.</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
Hernández P., Cárol J.	CVLAC: 15.511.867 E MAIL: <a href="mailto:krol64@hotmail.com">krol64@hotmail.com</a>
Villarroel A., Lismary del V.	CVLAC: 15.290.879 E MAIL: <a href="mailto:lismaryvillarroel@gmail.com">lismaryvillarroel@gmail.com</a>
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Gerencia

Competitividad

Conocimiento

Influencia

Empresas

Construcción

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y

### ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería Civil	Estructuras

### **RESUMEN (ABSTRACT):**

Las empresas encargadas de las obras civiles, obras industriales, montajes electromecánicos, en general, proyectos de diferentes índoles, son las denominadas empresas de la construcción. Estas poseen en su mayoría grandes fallas en lo que se refiere a la planificación, organización y dirección, por ello se hacen poco competitivas en el mercado. La competitividad es vital para tener un desarrollo sostenido, generando empleos y contribuyendo al desarrollo del país. Las empresas deben contar con una política fomentada por el Estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria hacia un crecimiento. Requieren de la construcción de un Estado fuerte capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad. A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar el conocimiento, es decir, buscar formas de valor adicional mediante la captura, almacenamiento, y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la Gerencia del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática para mejorar la competitividad. Pero debe tenerse claro que la gerencia del conocimiento nunca termina, ya que el conocimiento es activo, siempre se esta renovando por lo tanto es necesario mantener un control constante del mismo

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU
Torres, Luisa.	CVLAC:	8.217.436			
	E_MAIL	<a href="mailto:torresl62@gmail.com">torresl62@gmail.com</a>			
	E_MAIL				
Ruiz, Edmundo.	CVLAC:	4.026.960			
	E_MAIL	<a href="mailto:edmundoruizc@gmail.com">edmundoruizc@gmail.com</a>			
	E_MAIL	<a href="mailto:edmundoruizc@hotmail.com">edmundoruizc@hotmail.com</a>			
Molano, Miguel.	CVLAC:	4.025.186			
	E_MAIL	<a href="mailto:ingmolano@gmail.com">ingmolano@gmail.com</a>			
	E_MAIL				
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

2008	06	03
AÑO	MES	DÍA

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y**

**ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
Tesis.doc	application/Word

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

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

INGENIERO CIVIL.  
\_\_\_\_\_

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

PREGRADO  
\_\_\_\_\_

**ÁREA DE ESTUDIO:**

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL.  
\_\_\_\_\_

**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE.  
\_\_\_\_\_

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:**

**DERECHOS**

DE ACUERDO AL ARTÍCULO 44 DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO: "LOS TRABAJOS DE GRADOS SON DE EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y SÓLO PODRAN SER UTILIZADOS A OTROS FINES CON EL CONSENTIMIENTO DE DEL CONSEJO DE NÚCLEO RESPECTIVO, QUIEN LO PARTICIPARA AL CONSEJO UNIVERSITARIO".

---

**Cárol J. Hernández P.**  
**AUTOR**

---

**Lismary del V. Villarroel A.**  
**AUTOR**

---

**Luisa Torres.**  
**TUTOR**

---

**Edmundo Ruiz.**  
**JURADO**

---

**Miguel Molano.**  
**JURADO**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**

---