

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

PROPUESTA ESTRATEGICA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO.

Una propuesta de estrategias de alcance organizacional para el desarrollo de un
sistema de gestión del conocimiento en empresas manufactureras.

Autor:
Ing. Perez C., Daniel E.

Valencia, Enero de 2010

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

PROPUESTA ESTRATEGICA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO.

Autor:
Ing. Perez C., Daniel E.

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia

Valencia, Enero de 2010

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACION

PROPUESTA ESTRATEGICA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO.

Tutor:
Leonardo Villalba

Valencia, Enero de 2010



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia

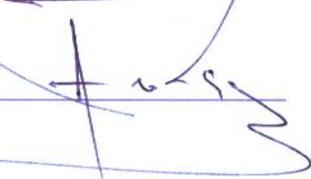


VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS, DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOB”**. Presentado por el (la) ciudadano (a): **Pérez C. Daniel**

E. Titular de la Cédula de identidad **Nº V. 11.809.022**. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Dr. Miguel Mujica</u>	<u>4.133.344</u>	
<u>Evelyn Rodríguez</u>	<u>3921044</u>	
<u>Aurelio Rodríguez</u>	<u>7.019.572</u>	

Bárbula, Febrero 2011

DEDICATORIA

A Dios, en quien todo lo puedo.

A mi esposa Irene, quien siempre ha creído en mí, con amor le dedico los mejores frutos de mi esfuerzo.

A mis hijas Victoria y Valeria, quienes reorientan toda la razón de mi existencia inspirándome a procurar su felicidad y a querer ser un mejor ser humano.

A mis padres cuyo impulso, visión y apoyo me mantienen hoy en día buscando nuevos horizontes. Gracias a ellos, Consuelo y Pedro, que como reflejo de su noble formación quiero llevar a mis hijos como parte de un legado generacional.

A mis hermanos Pedro y David con quienes siempre me he sentido orgulloso de formar un buen equipo.

A mis profesores que compartieron sus conocimientos que como semillas traerán nuevas generaciones por un futuro mejor.



PROPUESTA ESTRATEGICA DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN EMPRESAS MANUFACTURERAS
DEL SECTOR AUTOMOTRIZ
EN EL ESTADO CARABOBO.



Autor: Ing. Perez C., Daniel E.
Tutor: Prof. Villalba, Leonardo.
Fecha: Enero de 2010

RESUMEN

Un Sistema de Gestión del Conocimiento tiene como objetivo proveer una herramienta a las empresas para afrontar el actual panorama empresarial y económico caracterizado por la era de la información. Esta realidad alcanza niveles tan relevantes que al cuantificarlo, multiplica varias veces por encima, los activos fijos tangibles. Esta situación puede evidenciarse en la ausencia o mal diseño de los puestos de trabajo, inversiones necesarias, falta de definición de responsabilidades, resistencia para compartir el conocimiento y finalmente la fuga del conocimiento. El diagnostico de la situación actual que caracteriza la administración del conocimiento dentro de la organización, con resultados cuantificados, permite el análisis del mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento. Los resultados proporcionan las bases de la evolución de logros obtenidos mediante la aplicación de las estrategias relacionadas a la gerencia del conocimiento que finalmente permite obtener conclusiones sobre la efectividad y eficiencia del nuevo conocimiento (Ej. investigación y desarrollo, lecciones aprendidas, etc). Estructurado en cuatro capítulos: El problema de investigación pertenece al tipo científico descriptiva.

Palabra Claves: Conocimiento. Gerencia. Resultados

ABSTRACT

A system of knowledge management aims to provide a tool companies to deal with current business and economic landscape characterized by the information age. This reality reaches levels so relevant that quantify, multiplied several times over, tangible fixed assets. This situation is evidenced in the absence or poor design of jobs, investment required, lack of defined responsibilities, resistance to share knowledge and finally the leakage of knowledge. As a first step in diagnosing the current situation that characterized the management of knowledge within the organization, with measurable results, enables the analysis of continuous improvement of business processes, emphasizing the generation and use of knowledge. The result of the analysis provides the basis for the evolution of the achievements by implementing strategies related to knowledge management which finally allows to draw conclusions about the effectiveness and efficiency of new knowledge (research and development, lessons learned, etc). Structured into four chapters: The problem into the category of descriptive science.

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
Dedicatoria.....	VII
Resumen.....	VIII
Índice de Tablas.....	IX
Índice de Gráficos.....	X
Introducción.....	XII
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	14
Objetivos.....	17
Justificación.....	18
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	19
Bases teóricas.....	22
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Marco Metodológico.....	28
Tipo de Investigación.....	28
Población o Universo de Estudio.....	29
Técnica de Recolección de Datos.....	30
Observación Directa.....	30
Reunión.....	31
Recolección y Análisis de Documentos.....	31
Libros y Publicaciones.....	31

Cuestionarios.....	31
Validez del Instrumento.....	32
Análisis de datos.....	32
Confiabilidad.....	32
Tratamiento de Resultados.....	32
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	34
CAPITULO V	
PROPUESTA	
.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
LISTA DE REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.....	70
1. Entrevista a la gerencia	70
2. Análisis de contenido.....	71
3. Entrevista a Recursos Humanos	72
4. Análisis de Correlación de Variables.....	74
5. Validez del Instrumento.....	75

INDICE DE TABLAS

TABLA N°

1. Resultados de entrevista a la Gerencia.....	35
2. Resultados de Entrevista a Recursos Humanos.....	46
3. Resumen de Resultados de Entrevista a Recursos Humanos.....	47
4. Tabla Comparativa de Correlación.....	50

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°

1. Resultados de la pregunta N° 1.....	36
2. Resultados de la pregunta N° 2.....	37
3. Resultados de la pregunta N°3.....	39
4. Resultados de la pregunta N° 4.....	40
5. Resultados de la pregunta N° 5.....	42
6. Resultados general.....	44
7. Propuesta de un Sistema de Gestión del Conocimiento	54
8. Grafico de etapas cascadas de Planificación del Sistema de Gestión de Conocimiento.....	55

Introducción

El valor de una organización (cualquiera que sea su propósito) no sólo reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de sus integrantes y colaboradores, en la capacidad que tienen para captar necesidades del mercado y ofrecer respuesta a las mismas, en adaptarse a los cambios del entorno, en desarrollar proyectos de innovación y mejora, en la fidelidad que tienen de sus clientes, y en diversos elementos intangibles mas, los cuales se han venido a llamar "conocimiento" .

Jericó (1999:9) plantea en su artículo "El reto de la gestión del conocimiento", la existencia de una nueva sociedad del conocimiento, y en tal sentido señala que:

Vivimos inmersos en la sociedad del conocimiento, en la que a diferencia de anteriores etapas sociales como la agraria o la industrial, el conocimiento es el factor productivo más importante; remontémonos por un momento a principios de siglo en el que una industria sustentada por una razonable cantidad de capital sumada a un grupo numeroso de trabajadores era en la práctica, garantía de éxito; estas mismas premisas en el actual entorno competitivo y de economía global no aseguran, ni remotamente, similar triunfo.(p.9).

El párrafo anterior esboza la rapidez y radicalidad con que cambias las normas que rigen el factor productivo. Asegurando como el conocimiento se reviste hoy de una importancia fundamental ante los elementos que en el pasado hubieran bastado como claves del éxito esto para demostrar la importancia del conocimiento como recurso de producción y fuente de ventaja competitiva: El recurso económico básico de una organización ha dejado de ser su capital, sus recursos naturales o su fuerza de trabajo. Ese recurso es y seguirá siendo su conocimiento. Éste es el activo dinámico que se está convirtiendo en el intangible que incrementa el valor futuro de la organización en general y de su capacidad de innovación en particular.

Parece claro entonces la importancia que tiene el conocimiento en esta nueva sociedad, por ende éste debe ser gestionado como el resto de los recursos de producción. Como definición de la gestión del conocimiento, un concepto sencillo es planteado por Patricia Ordóñez de Pablos, (2000):

Es un proceso organizativo integrado básicamente por las siguientes etapas: creación o generación de conocimiento, estructuración y aportación de valor a ese saber, transformación y transferencia de conocimiento, y finalmente, el almacenamiento y reutilización de información. Este concepto evita que las organizaciones "reinventen la rueda", pues con un modelo de gestión del conocimiento adecuado se facilita la localización del conocimiento disponible para solucionar determinados problemas y la transferencia del mismo a aquellas áreas de la organización que lo necesitan.(p.35).

La propuesta busca diseñar un subsistema de gestión del desempeño para capitalizar el conocimiento como estrategia competitiva que coexista con los sistemas de calidad, ambiente y otras políticas de la empresa a fin de integrar los esfuerzos y beneficios. La finalidad es propiciar el aprovechamiento de talento y facilitar la difusión y reutilización de conocimientos relevantes entre los empleados y de esta manera, ofrecer elementos de soporte para una toma de decisiones que optimice la productividad, la calidad, logro de las metas, impactando positivamente el rendimiento financiero y desempeño sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

Esta investigación se divide en cinco (5) capítulos, cada uno de los cuales evidencia el avance del trabajo por el método científico, partiendo en el capítulo uno (I) sobre el problema, el dos (II) marco teórico referencial, tres (III) marco metodológico, cuatro (IV) análisis e interpretación de resultados y el capítulo cinco (V) donde se presente la propuesta como resultado final como objetivo general planteado. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que cierran la investigación y a su vez son el punto de partida para nuevas investigaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Al evaluar el problema de la ausencia de una estrategia para la aplicación del conocimiento humano, lo primero que se puede pensar es: “bien esta es una estrategia para las empresas que están bien, que tienen recursos, una buena gerencia, que no tienen problemas graves de producción, inventario, calidad, financieros, etc.” y luego agregar “En nuestra empresa esto no es posible implementar porque estamos resolviendo problemas más graves referentes a producción, inventario, calidad, financieros, etc.”. En este momento se puede estar errando en la identificación del problema o su causa raíz.

Un análisis pudiera revelar que el problema está centralizado en el recurso humano: el clima de la organización, la actitud colectiva; esto es muy difícil de detectar cuando se hace una evaluación superficial y/o centralizada de un problema particular, pero si observamos una sintomatología recurrente en cada o muchos problemas de las empresas, tal vez coincidan en diferentes aspectos.

El diseño de los puestos de trabajo, lejos de buscar la persona indicada para ocupar determinado puesto, es menester buscar la persona que más probabilidades tiene para adaptarse a ese puesto, pero si se garantiza la posibilidad de prepararlo, entrenarlo y posteriormente, comprometerlo con el resultado esperado.

Es común, hoy en día encontrar organizaciones donde existan puestos de trabajo que no poseen definidos formalmente sus objetivos y metas. Con muchos casos, los empleados que son asignados a cargos donde no existe una definición formal de las funciones una clara medida de los resultados esperados y en algunos

casos, una deficiencia en cuanto a la definición de los procedimientos establecidos, encuentran dificultades para alcanzar rápidamente el nivel de eficiencia esperado.

Según el profesor Thomas H. Davenport (1998:116), de la Universidad de Texas, el conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son: Captura del conocimiento, Adicionar valor al conocimiento, Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento, Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento, Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.

Las consecuencias que trae consigo esta falta de recursos para la efectiva gerencia del conocimiento, se caracteriza por la fuga del conocimiento, falta de actualizaciones, de innovaciones, nuevas tendencias tecnológicas, falta de distribución, etc.

Los recursos clave de un negocio como el trabajo y el capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo en la empresa tengan la clara responsabilidad de hacer ese trabajo.

Algunas veces nos sorprendemos cuando el conocimiento no se comparte o no se utiliza, pero se podría ejercer mejor la función de gerentes de conocimiento si se reconociera que la tendencia natural es la de esconder nuestro conocimiento y mirar con sospecha a los demás. Para poner nuestro conocimiento en un sistema y buscar el conocimiento de otros se necesita no solamente tratar sino, además, conducir un gran esfuerzo motivador para lograr ese objetivo.

En muchas organizaciones existe una gran carencia de políticas que fomenten el compartir el conocimiento y la información a través de premios, evaluación de desempeño, compensación, entre otros.

La situación que presenta la industria manufacturera venezolana hace necesario el diseño e implantación de un subsistema de la gestión del conocimiento que pueda ser integrado a todos los procesos claves y estratégicos de la empresa para admitir, aplicar, compensar, desarrollar, mantener y monitorear las personas en la organización. Para ello se hace necesario implantar el subsistema, basándolo en objetivos cuantificables que puedan servir de patrones para establecer linderos en la evaluación de resultados. Esos objetivos servirán como criterios para medir y evaluar si el sistema es eficiente y eficaz en todos sus procesos integrados.

Para el investigador de este trabajo, las múltiples manifestaciones de la problemática relativa a la gestión del conocimiento que se presenta en las empresas manufacturadas del sector automotriz del Estado Carabobo, convergen hacia un común denominador de carácter paradigmático: Los gerentes no “creen” en el impacto que tienen para organización las decisiones tomadas sin considerar debidamente la orientación que deben tener en virtud de una efectiva gestión del conocimiento. Las decisiones son tomadas siempre considerando los aspectos financieros, productivos, etc. y no se le da en la mayoría de los casos la debida relevancia a la creación de estrategias que capitalicen el recurso del conocimiento. En definitiva, no se puede orientar las acciones un camino en el que no se cree, si no hay conciencia del desperdicio del **recurso conocimiento** cada vez que se fuga, no se encuentra disponible o simplemente no se sistematiza su almacenamiento y distribución.

Todo cambio debe comenzar desde el descubrimiento de una situación problemática y que primordialmente debe considerarse problemática, por que si no, no podrá ser identificada y generadora de cambios.

Formulación del problema

¿Qué efectos tendría la formulación de una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento?

Objetivos

Objetivo General.

Proponer estrategias para la creación de un sistema de un sistema de gestión del conocimiento en empresas manufactureras del sector automotriz en el Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual que caracteriza la administración del conocimiento dentro de la organización cuantificando el valor que da la gerencia del conocimiento al capital intelectual.
2. Analizar el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
3. Evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación de las estrategias relacionadas a la gerencia del conocimiento.
4. Evaluar la efectiva generación de nuevo conocimiento con las estrategias dirigidas al capital humano.

Justificación

El desarrollo de esta investigación va orientado a optimizar la gerencia del recurso más valioso de la organización, como lo es el conocimiento, representando una herramienta con un valor fundamental en el fortalecimiento de las ventajas competitivas de dicha organización. Esto constituye un tema de gran utilidad en especial en los actuales momentos en donde la economía mundial está sujeta a una actividad globalizada que implica el valor de una organización más allá de las inversiones en activos fijos que posea. Así mismo la investigación hace manifiesto el impacto que tiene el capital intelectual en las empresas y las consideraciones y utilidad que se obtiene al invertir en él, sin desestimar la importancia en la inversión en capital fijo.

La presente investigación posee una orientación novedosa al estar dirigida a un sector del ramo manufacturero a diferencia de otros estudios que tienen la intención de aplicar la gerencia de conocimiento a áreas administrativas y de servicio.

Dentro de las motivaciones personales del investigador para la realización de este trabajo resulta de interés por ofrecer una contribución en la solución de los problemas relacionados con la administración del recurso más valioso que pueda tener una organización, como lo es el capital intelectual.

La línea de investigación de este trabajo es la Gerencia del Conocimiento, incluida dentro de la Maestría en Administración Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, por lo que durante todo el estudio podrán apreciar las herramientas que forman parte del contenido de las materias de dicho programa de estudio, por lo que en plenitud, puede establecer su grado de pertinencia. Esta trabajo es aplicado a la región Central, específicamente a empresas manufactureras autopartistas del Estado Carabobo, en Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

En el campo de la investigación existen estudios cuyo objetivo es gestionar la creación de conocimiento, pero son pocas las publicaciones que aborden el tema aplicado a las empresas MANUFACTURERAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. Sin embargo, existen trabajos que hacen un significativo aporte a esta línea de investigación dentro de los cuales se destacan a nivel regional:

El trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales de Arenas y Escobar (2006:56) titulado: "La formación de las personas, basada en competencias, como ventaja competitiva asociada a la gestión del conocimiento", donde el aporte de la investigación está centrado en el análisis práctico de la gestión del conocimiento y la formación por competencias de los recursos humanos como estrategia gerencial para optimizar los recursos en materia de capacitación orientado a mejorar el desempeño en los puestos de trabajo, generando una ventaja competitiva, esto es aplicado en empresas de la Zona Industrial Sur de Valencia.

En el trabajo de grado para optar por el título de licenciado en Administración de Empresas en La Universidad de Carabobo Campus La Morita, de Briceño Hernández y Padrón (2007:29) titulado: "En la Diseño de un plan de gestión de conocimiento como medio de aprendizaje al departamento de capacitación de Stanhome Panamericana C.A., ubicada en la zona Industrial San Vicente I, Maracay Estado Aragua", donde se hace una revisión bibliográfica y documental acerca de la gestión del conocimiento como medio de aprendizaje. Esta investigación destaca la elaboración de un plan de trabajo como herramienta para potenciar la capacitación.

En el área de la empresas de servicio existen trabajos como: Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de Fonseca Leañez (2005:110), titula “Propuesta de un plan de acción basado en gestión del conocimiento para el departamento de compras de Becoblohm Valencia, se desarrolla como un proyecto factible dirigido a proponer un plan de acción basado en gestión del conocimiento para el Departamento de Compras la mencionada empresa. Este trabajo proporciona un buen ejemplo de los planes de acción basado en la gestión del conocimiento, el cual busca reforzar los procesos del reconocimiento a través de la sensibilización y adiestramiento sobre la gestión del conocimiento.

En el área educativa se cuenta con trabajos como “Gestión del conocimiento en la Universidad de Carabobo”, Trabajo de grado para optar por el título de magister en Administración del trabajo y relaciones laborales de el área de Postgrado de la Universidad de Carabobo de Rondón (2007:77), donde evalúa la gestión del conocimiento en la Universidad de Carabobo tomando como caso la Facultad de Ciencias y Tecnología (FACYT). Aquí los autores hacen un claro diagnostico organizacional de la mencionada facultad, destacando y describiendo las características presentes dentro del ámbito académico y de investigación que están relacionados con la gestión del conocimiento. Esto ejemplifica de una forma muy practica como hacer un diagnostico organizacional en materia de gestión del conocimiento. Esta experiencia se utiliza en el presente trabajo para orientar la observación de las características organizacionales cuando se realiza la evaluación inicial por parte de la gerencia.

En áreas como el sector salud se dispone de: “Gestión del conocimiento en el sistema público nacional de salud” que es una tesis doctoral de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, Mención Estudios del Trabajo de Robles (2008:408) .Este estudio, es producto de una revisión histórica, donde se

gráfica el modo como operan diversos paradigmas de salud pública en Venezuela. Se abordada una revisión a factores que influyen tanto en la realidad administrativa de servicios a la salud, como en el común comportamiento de usuarios y usuarias. Este trabajo presenta planteamientos conceptuales que explican como la gestión del conocimiento contribuiría mediante técnicas de transferencias, diversos modos para generar bienestar, que llevado al contexto del presente trabajo se traduce en incrementos de la productividad para las empresas, lo cual aumenta su valor como estrategia gerencial.

A nivel internacional se han realizados importantes trabajos como el titulado “Gestión del conocimiento e innovación en el trinomio fabricante, proveedor y sub-proveedor en el sector de la automoción” de Monleon (2007:83) para optar por el título de licenciado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya en el que se trata la interrelación entre equipos multiculturales (alemanes, ingleses, norteamericanos y españoles) y disciplinares (principalmente desde el liderazgo del de ingeniería del producto) de la cadena de suministro en la industria del automóvil, con variables de entorno global y de desarrollo/fabricación entre Alemania y el reino Unido. Un objetivo primordial de la tesis es investigar y evaluar el impacto general de los procesos y desarrollos en materia de seguridad en el diseño automotriz en términos de beneficio social que representa la prevención de lesiones o muerte de los pasajeros. Aquí se hace necesaria la gestión del conocimiento, aplicando un sistema de transferencia eficiente ya que tendría la finalidad de unificar criterios de empresas de varios países. De aquí se obtiene para la presente investigación, un enfoque multidisciplinario en la puesta en marcha de propuestas para la implementación de sistemas de gestión del conocimiento.

En la tesis doctoral titulada: “Estrategias de competitividad basadas en la gestión del conocimiento para PyMES MANUFACTURERAS DEL SECTOR

AUTOMOTRIZ de Cali (Colombia) de Pérez (2001:116) para la Universidad Politécnica de Valencia en El Departamento Organización de Empresas, se desarrolló para aportar conceptos y elementos de juicio enmarcados en estrategias de competitividad y presentar recomendaciones para las Pymes MANUFACTURERAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ de Cali en general, que permitan encauzar a sus empresarios hacia una gestión estratégica basada en metodologías que se caractericen por tener un sentido más racional que empírico y por utilizar procedimientos sistemáticos en el contexto del método científico. De tal manera que se puedan aprovechar, en beneficio de las empresas y de su personal, las vivencias, las experiencias y los conocimientos acumulados con el paso del tiempo. Este trabajo es utilizado para darle a las estrategias propuestas características lógicas, sencillas y de sentido común, fáciles de asimilar y poner en práctica, considerando el pragmatismo de los empresarios sin desconocer la rigurosidad científica.

En el artículo para la revista Semestre Económico de la Universidad de Medellín titulado: “Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio del caso de empresas publicas de Medellín (EPM)” de Arias y Aristazábal (2008:169). Cuyo objetivo es determinar como la dimensión organizacional, brinda condiciones para la creación de conocimiento en las empresas Públicas de esta ciudad colombiana. Aquí los resultados evidencian como las redes informales y los equipos de proyecto ejercen un efecto positivo sobre la socialización y exteriorización del conocimiento y como se realizan su captura y articulación con la empresa. Este aporte permite establecer pautas para comprender el mecanismo de transferencia del conocimiento dentro de la organización, así pues, se enfocan las estrategias de la propuesta en función de dicho canales.

Bases teóricas

La presente investigación se fundamenta en los siguientes ejes temáticos:

- Gerencia estratégica
- Gestión del conocimiento.

Estrategia:

Para Serna (2008:132) existen diferentes definiciones respecto al concepto de estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros son los medios para alcanzarla. “La estrategia definida en forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”. (Alfred, Chandler. 1962:88). La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.

Aunque no existe un consenso entre los autores sobre la definición exacta de estrategia, se utilizara la definición de Ansoff (1965:229), la cual menciona que “la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia”.

Según Michael Porter (1980):

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. (p.80).

En una forma muy simple la estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de la firma. Todas estas definiciones en

común consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales.

Planeación estratégica Funcional

Cada unidad funcional o unidad estratégica de negocio debe realizar su propia planeación estratégica. Serna (2008:132).

En consecuencia, las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, etc. Deben formular su propio plan estratégico. Es de advertir que las unidades estratégicas involucradas en este proceso dependen claramente de la estructura organizacional de cada compañía.

Planeación estratégica operativa

La planeación ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Aquí se incluyen áreas como la contabilidad, servicios de mercadeo, venta, etc., las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los planes estratégicos funcionales.

En este plan el alcance debe ser detallado y cubrir las actividades programadas en un lapso definido. La minoría estratégica permitirá hacer los ajustes si ello es necesario, durante el periodo de desarrollo del proceso.

El plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado.

El plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por lo tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

Gerencia de conocimiento

Lord, M (1997) hace una clasificación del conocimiento que se debe considerar:

El conocimiento se puede clasificar según su tipo captado, explícito, tácito y creado. El conocimiento captado es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos. El conocimiento explícito es el saber que puede reflejarse, transmitirse o compartirse entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad. Suele estar estructurado en manuales, mapas, documentos y recientemente en información que se comparte en la intranet de la empresa. El conocimiento tácito es el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente. Este conocimiento se puede resumir con esta idea: “Yo sé más de lo que puedo expresar”. El conocimiento creado es el saber que se genera en el interior de la organización y que puede concretarse tanto en conocimiento explícito como tácito. (p.573).

El conocimiento interno que se transmite entre personal de las mismas empresas, en inducciones no formales para nuevo ingreso, transferencias de puestos de trabajo, tiene un gran valor, que Rivas y Flores (2007:3) explican de este modo: “Un par de sillones cómodos y una cafetera pueden hacer más que una gran computadora para transmitir el conocimiento tácito ya que está en la estrategia de socialización del conocimiento”. Esta frase está enmarcada en la interacción del personal y como de situaciones informales o poco estructuradas, como compartir un café en la jornada laboral, puede ser un momento valioso para la transmisión del conocimiento.

Deming (1990:128) señala que si bien las industrias poseen conocimiento, no es suficiente para constituir un activo, porque suele aparecer fragmentado y generalmente no existe un plan que articule dichos conocimientos. La administración por objetivos, los sistemas de méritos, los incentivos monetarios, los estándares de tiempo, las cuotas estandarizadas de trabajo, los sistemas de justo a tiempo, el sistema cero defectos, etc., son herramientas modernas, útiles para el desarrollo de habilidades en el trabajador; pero no contribuyen a dotarlo de conocimiento.

El modelo del Índice del Capital Intelectual

El índice del capital intelectual (IC-Index) se clasifica como un método de valoración no monetaria a nivel de la organización y con formato de un cuadro de mando. Comienzan con la premisa de la composición del valor total de la empresa, explicado como la suma del capital financiero (o valor contable) y el capital intelectual, el cual, a su vez, lo subdividen entre el capital humano y el capital estructural.

Definición de términos básicos

Conocimiento.

Según Nonaka (1995:95) " el conocimiento en la organización se manifiesta de dos formas tacita y explicita, conocidas como informal no codificada y formal codificada". El conocimiento es un aspecto del capital intelectual pero no es lo mismo que la inteligencia. Conocimiento es una síntesis de información, mientras inteligencia es lo que hace falta para crear conocimiento. Inteligencia implica que existen habilidades necesarias para aprender, transferir conocimiento, razonar, ver lo que es posible, encontrar nuevas interpretaciones, generar alternativas y tomar decisiones sabias. El conocimiento tácito es aquel altamente personal, difícil de

formalizar y de compartir con otros. Además esta enraizado profundamente en los actos y experiencias de las personas individuales, así como en sus valores, ideales o emociones. El conocimiento tácito se encuentra en la mente de los empleados de una organización, es aquel que se caracteriza por ser individual e intuitivo, consiste en modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente compartidas. El conocimiento Explícito: es el que puede ser expresado en palabras, números o formulas y compartirlo. Puede ser transmitido entre individuos formal y sistemáticamente. El conocimiento explicito informal y sistémico aparece en libros, documentos, bases de datos y manuales de procedimiento siendo fácil de comunicar y de transmitir.

Cultura.

Los valores de una organización, principios, normas, reglas no escritas y procedimientos se incluyen en los recursos del conocimiento cultural. Este conocimiento incorpora los supuestos y creencias básicas de una organización, que a su vez controla y regula las actividades organizativas de la gerencia del conocimiento.

La Gerencia del Conocimiento

Conocida en inglés como Knowledge Management o KM, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la Gerencia del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Sutil (2003:48), en toda investigación científica es necesario describir de manera clara el proceso de investigación, partiendo de la descripción detallada de métodos y técnicas instrumentales y de análisis que se emplearon en el proceso de recolección de datos requeridos para establecer las relaciones entre las variables del problema, los hechos estudiados y los resultados obtenidos.

Tipo de investigación

El ámbito científico que rodea la investigación, y que la conduce como propósito metodológico, consiste en la medición y evaluación de las variables que intervienen en la descripción de la propuesta de un sistema de gestión del desempeño para capitalizar el conocimiento en las empresas MANUFACTURERAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO. Por lo que la investigación se definió como un estudio de tipo descriptivo (Método de análisis), que pretendió caracterizar a la población en función de las variables seleccionadas. Adicionalmente, se aplicó una encuesta de tipo descriptiva se tiene la intención de:

- Proveer un perfil más o menos exacto del fenómeno, variables o planteamiento de interés.
- Mostrar las facetas o dimensiones de un fenómeno, sistema, proceso o mecanismo.
- Crear tipologías o categorías.
- Clarificar secuencias o conjuntos de etapas.
- Documentar información que confirme o contradiga datos previos sobre un fenómeno o planteamiento.

Las razones por las cuales se seleccionó esta modalidad de investigación, radica en que se tiene intención de orientar la investigación para modificar la situación actual enmarcada en el contexto gerencial, para mejorar la gestión relacionada con la administración del conocimiento. La posibilidad de aportar soluciones que ofrece esta modalidad de la investigación, la hace sumamente atractiva para el investigador dado el aporte que puede ofrecer, como la organización donde se apliquen las soluciones planteadas.

En el marco de la investigación planteada, si hizo necesario definir en función de los objetivos establecidos las estrategias metodológicas que permitieron la recolección acertada de datos. El uso de estas técnicas conllevó a resaltar la importancia que refleja la investigación de campo y soporte documental dentro del estudio planteado. El diseño de la investigación fue de campo, de tipo cuantitativo, así como dentro del diseño de la investigación de campo se obtuvo el diseño de encuesta. La puesta en práctica de una investigación de campo permitió establecer la interacción entre los objetivos y la realidad de la situación, mediante la observación y la recolección de datos directos de la realidad y en su situación natural permitiendo un mayor nivel de confianza ante la información obtenida.

Población o universo de estudio

Para los efectos prácticos del análisis de la investigación, y según su propósito se definió como población o unidad de análisis, en forma no aleatoria, una persona que se desempeñe en un alto cargo gerencial y quien ejerce el cargo relacionado con la función de recursos humanos o gestión humano en EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ asociadas a La Cámara de Fabricantes de productos Automotrices FAVENPA, para el momento del estudio el cual está conformada por 56 empresas fabricantes de autopartes que representa sus

intereses y promueve políticas industriales y negociaciones internacionales para el desarrollo integral de la industria automotriz venezolana.

Una vez definida la **población o universo de estudio**, se procedió a extraer una **muestra representativa** de este universo, que permitió obtener resultados y conclusiones generales aplicadas al universo de estudio. Para ello se seleccionaron un muestreo no probabilística no intencional. Por lo que en la investigación la muestra fue seleccionada en base a las necesidades de la investigación, a las quince empresas de las que se pudo tener acceso a la información sobre el tema de la gerencia del conocimiento en las **EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DEL ESTADO CARABOBO** asociadas a La Cámara de Fabricantes de productos Automotrices FAVENPA; lo que totaliza una muestra de quince empresas y de cada una de ellas un representante de la gerencia y otro de recursos humanos para un total de treinta (30) personas entrevistadas.

Técnicas de recolección de datos

En la búsqueda de información se incorporaron a lo largo del proceso un conjunto de técnicas que permitan cumplir con los objetivos planteados. De esta manera se enunciaron el conjunto de técnicas e instrumentos empleados en la recolección de datos, que después de analizados se convirtieron en información. En base a los objetivos de la investigación se emplearon una serie de métodos y técnicas de recolección de datos que se describen a continuación:

Observación directa

En la investigación la observación se basa principalmente en los procesos industriales. En el caso de este estudio la observación directa permitió establecer un marco de referencia sobre la situación actual que rige la aplicación o ausencia de la

gerencia del conocimiento en la empresa de estudio.

Reunión

Se trataron de conversaciones abiertas donde fluyan ideas y puntos de vista a tratar en el transcurso que ocurre el dialogo entre dos o mas personas. Con esta técnica se pudo realizar un sondeo preliminar de la situación y marcar las pautas en la selección del método y diseño de estrategia a seguir desarrollando.

Recolección y análisis de documentos

Consistió en la recolección de formas, listados, material de apoyo y otros documentos que permitan hacer análisis de los procesos de recepción, emisión e intercambio de información. El objetivo de este estudio se basará en efectuar comentarios de cada documento, también se podrá formular recomendaciones con respecto a su presentación.

Libros y publicaciones

Las lecturas relacionadas con la Gestión del Conocimiento fueron textos consultados en la biblioteca central de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. También se utilizó el recurso de la red interna de FACES para la revisión de trabajos especializados en el área de la gestión del Conocimiento o Gerencia del Conocimiento.

Cuestionarios

Debido a que constituye un medio apropiado para la recolección de información sobre el grado de conocimiento de Gestión del Conocimiento. También se persiguió evaluar la actitud del personal con respecto a la motivación, trabajo en

equipo, comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Se elaboró lista de preguntas basadas en el método Rensis Likert, el cual plantea la respuesta a cada pregunta de una escala de más a menos. Esta técnica combinó preguntas formuladas de forma abierta y cerrada.

Validez del instrumento

Una vez diseñados los instrumentos y antes de su aplicación se sometieron a correcciones y sugerencias de expertos en el área de administración y gerencia de recursos humanos. El nivel de especialización de los expertos dependía de la orientación que tomó la propuesta durante su desarrollo. (Ver anexo 5).

Análisis de datos

Los datos fueron presentados de manera organizada a través de la representación escrita con una pequeña síntesis de los datos analizados y un análisis de las diferencias entre los porcentajes.

Confiabilidad

El presente estudio utilizó un método que permitió la posibilidad de adaptarse a la dinámica y cambio del contexto empresarial. La confiabilidad se orientó hacia un nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno.

Tratamiento de los resultados

El tratamiento de los resultados vino expresado por la consecución progresiva de los objetivos específicos planteados en la investigación y utilizó como

herramientas las propias indicadas en la recolección de datos. Datos que fueron presentados en forma de gráficos, resumen, cuadros analíticos para ir dando respuesta a las inquietudes planteadas al principio de la investigación y plasmado en el objetivo general que se pretende lograr con el estudio.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El tratamiento de los resultados fue expresado por la relación entre las respuestas obtenidas y cada uno de los objetivos planteados en la investigación utilizando como herramientas las propias indicadas como recolección de datos.

Datos que fueron presentados en formas de gráficos, resumen, cuadros analíticos para ir dando respuesta a las inquietudes planteadas al principio de la investigación y plasmado en el objetivo general que se pretende lograr con el estudio.

Para efectos de este estudio, se planteó el proceso de análisis y solución de problemas un esquema de proyecto estratégico (Serna Gómez.2008:132) en el que se hará un análisis a y se dará una prioridad a cada una de las opciones que se planteen.

Los resultados puntuales y en porcentajes se presentan a continuación:

Preguntas:

1. ¿Maneja usted el término de "Gerencia del conocimiento" dentro de la planificación estratégica?
2. ¿Ha aplicado estrategias para la implementación y mejoras de la "Gerencia del conocimiento"?
3. ¿Ha establecido usted un presupuesto para la implementación y mejoras de la "Gerencia del conocimiento"?
4. ¿Hace usted seguimiento a la efectiva implementación de la "gerencia del Conocimiento" a través de indicadores o métricas?
5. ¿Cuándo estos indicadores o métricas evidencian una tendencia positiva ha desarrollado o apoyado iniciativas de mejora continua en la implementación de la "gerencia del Conocimiento"?

Tabla 1. Resultados de la entrevista a la gerencia

Preguntas del instrumento	1		2		3		4		5	
	si	no	Si	No	Si	No	Si	no	si	no
RESPUESTAS PUNTUALES SI/NO	4	11	3	12	2	13	1	14	1	14
% RESPUESTAS:SI/NO	27%	73%	20%	80%	13%	87%	7%	93%	7%	93%

Fuente: Elaboración propia (2010)

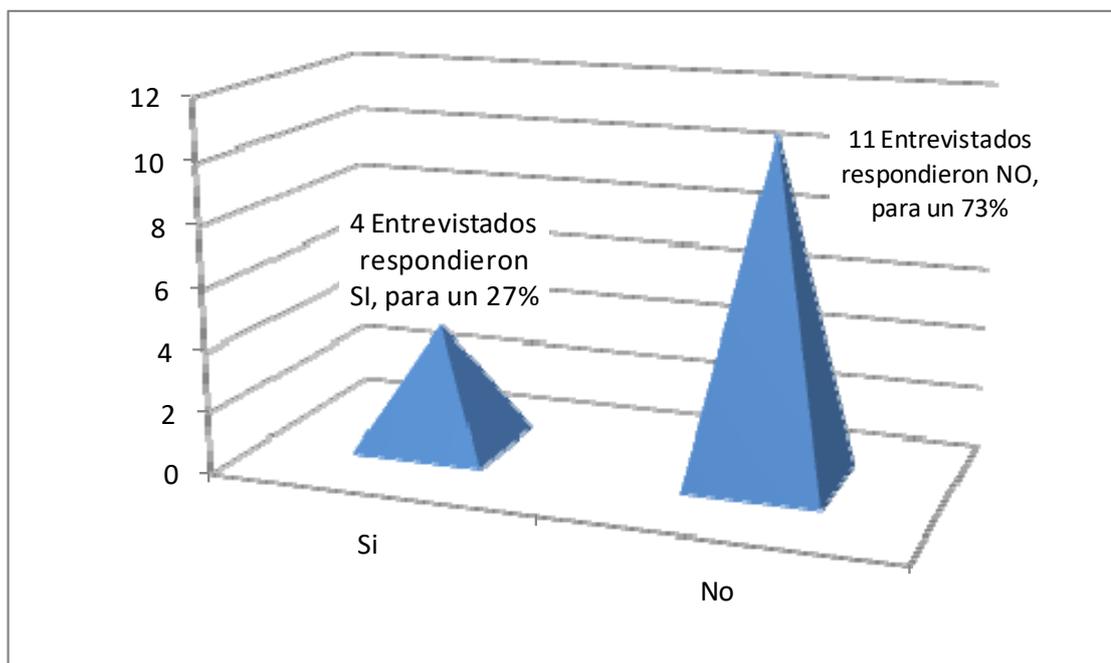
Se concluye del total de preguntas realizadas, que en el mejor de los casos el mayor porcentaje (27 por ciento) de personas que contestan positivamente a las preguntas sobre el manejo y aplicación del tema de la gerencia del conocimiento. Ese porcentaje va disminuyendo hasta llegar a siete por ciento, a medida que se ahonda en detalle sobre la aplicación de técnicas relacionadas a esta estrategia dentro de las empresas encuestas, adicionalmente las respuestas también reflejan que esta falta de conocimiento es tanto para los niveles medios (recursos humanos) como para los gerenciales, lo cual nos lleva a inferir que falta una política de implementación, que en gran modo viene dada por la falta de valorización fundamental de la organización que tiene el “sabercomo” capitalizado por el personal, que se deriva de su experiencia y los entrenamientos durante los años de servicio en la organización e inclusive de trabajos anteriores.

Para diagnosticar la situación actual y dar respuesta *primer objetivo específico* que busca precisamente establecer el valor que la organización, y concretamente que otorga la gerencia al capital humano y a la aplicación de la gerencia del conocimiento, se consulta a los entrevistados sobre el termino dentro de la planificación estratégica, lo cual tiene por objetivo relacionarlo en el marco de tan importante labor realizada por la gerencia.

Análisis de la las respuestas a cada pregunta:

1. ¿Maneja usted el término de "Gerencia del conocimiento" dentro de la planificación estratégica?

Grafico N° 1: Resultado de la pregunta 1



Fuente: Elaboración propia (2010)

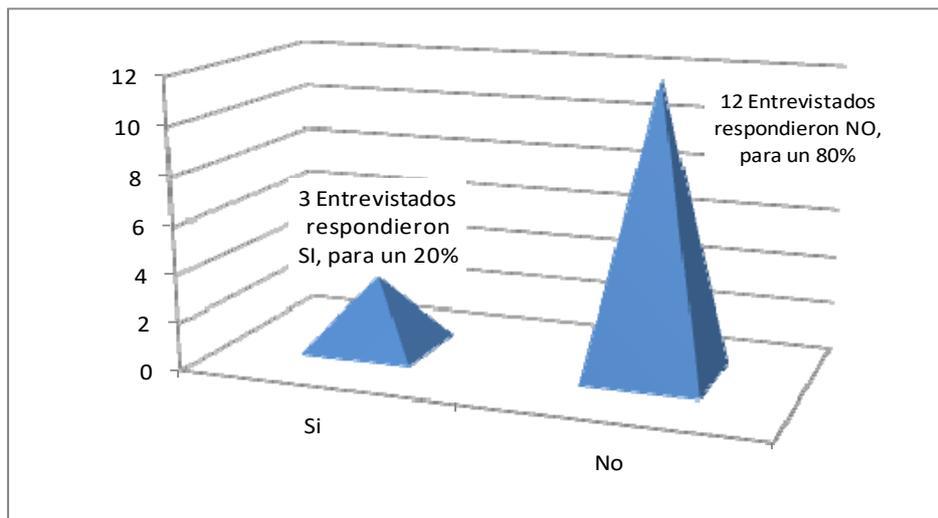
El resultado para la pregunta #1 nos indica que el término de gerencia del conocimiento no es considerado dentro de la planificación estratégica. Considerando los objetivos se puede ver que en el objetivo número 1: “Diagnosticar la situación actual que caracteriza la administración del conocimiento dentro de la organización cuantificando el valor que da la gerencia del conocimiento al capital intelectual” no podrá hacerse un diagnostico, y difícilmente podrá dedicarse recursos a la gerencia del conocimiento si no se plantean como objetivos dentro de la planificación estratégica. Como señala Deming (1990:132) “si las industrias poseen conocimiento,

no es suficiente para constituir un activo, porque suele aparecer fragmentado y generalmente no existe un plan que articule dichos conocimientos”; entonces si todas la estrategias de la empresas deben formularse en la planificación estratégica, es obvio que si en estas reuniones no se tocan los puntos relacionados con la gerencia del conocimiento, por lo que no existe como punto de partida una gerencia direccionado en este sentido.

El análisis del mejoramiento continuo de los procesos de negocio, tiene como fundamente para otorgarle la importancia al evaluar el hecho cierto que las empresas que más rápido mejoran están relacionadas por su capacidad de aprender de los errores pasados, y no volver a repetirlos, lo que les da mayor radio de acción para buscar y conseguir mejoras en tiempo, eficacia y eficiencia que los convierte en organización flexibles y competentes.

2. ¿Ha aplicado estrategias para la implementación y mejoras de la "Gerencia del conocimiento"?

Grafico N° 2: Resultado de la pregunta 2



Fuente: Elaboración propia (2010)

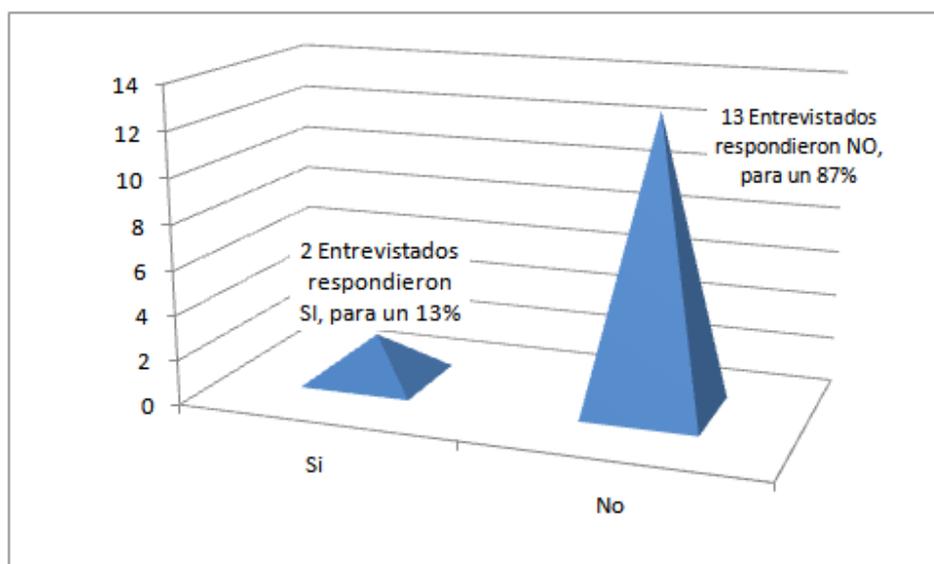
Se observa en la gráfica anterior que la respuesta a esta pregunta el resultado es aun con mayor tendencia hacia el no (si=20% no=80%). Esta tendencia posee una estrecha relación con la pregunta anterior ya que la definición de las estrategias a implementarse en la empresa nace precisamente en la planificación estratégica.

Un proyecto de gestión del conocimiento puede entenderse como un conjunto de actividades o tareas que conforman una unidad integral, la cual utiliza una organización para aumentar de valor desde sus activos de conocimiento. Sin la implementación de estrategias enmarcadas en un proyecto las actividades necesarias para la gestión del conocimiento no tendrán lugar. Los resultados obtenidos demuestran que en la mayoría de las empresas analizadas no se incluye dentro de las estrategias.

Avanzando en la investigación sobre como las empresas manejan y aplican el término de la gerencia del conocimiento, se busca evaluar operativamente la factibilidad de la aplicación de la estrategia de la gerencia del conocimiento, entendido que para que pueda funcionar es necesario fijar un presupuesto que enmarque la aplicación de la herramienta entendida como una inversión que dará sus frutos que posteriormente podrán ser definidos y medidos como activos, por parte de la gerencia para asegurar que esta partida está otorgando las ganancias dentro de la organización, tal como sea definido por las expectativas iniciales, que progresivamente serán monitoreadas como un elemento más del negocio, evidenciando que así es entendido por la dirección. Para lograr dicho objetivo se ha establecido la siguiente pregunta:

3. ¿Ha establecido usted un presupuesto para la implementación y mejoras de la "Gerencia del conocimiento"?

Grafica N° 3: Resultado de la pregunta 3



Fuente: Elaboración propia (2010)

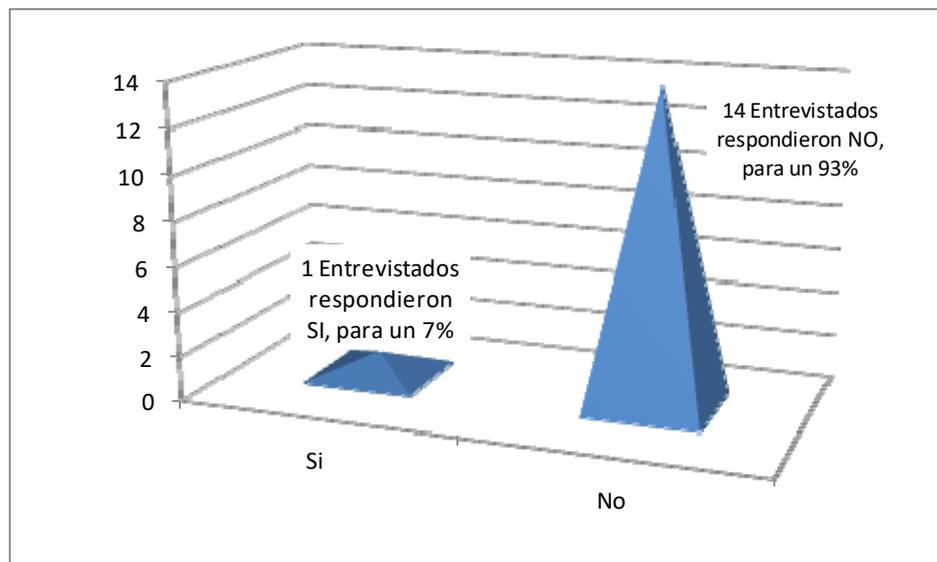
Se observa una gran tendencia hacia la respuesta “no” (87%) lo que revela la falta de recursos que se asignan al área de la gerencia del conocimiento. La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan. El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico; de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Entonces, basándonos en los resultados obtenidos (sin tomar en cuenta las respuestas anteriores) es de esperarse que si no se asignan recursos para la gerencia del conocimiento, no podrán obtenerse resultados satisfactorios en esta área.

Esta situación hace necesario tomar acciones si se quiere cumplir con el objetivo: “Evaluar la efectiva generación de nuevo conocimiento con las estrategias dirigidas al capital humano”, no se pueden lograr los objetivos si no se cuentan con los recursos requeridos.

Como prelude al término del diagnóstico de la situación actual se hace necesario investigar las herramientas operativas que aplica la organización de forma sistemática y que pueden asociarse a la gerencia del conocimiento, como lo son los indicadores de gestión, los cuales permiten tener una visión cuantitativa de las funciones operativas y gerenciales, en base a objetivos alineados a la visión, misión de forma general, y concretamente a la planificación estratégica. Los indicadores de gestión son un buen punto de partida para implementar una estrategia de gerencia del conocimiento pues permite ver en el tiempo como se ha comportado y reaccionado ante los problemas cada área.

4. ¿Hace usted seguimiento a la efectiva implementación de la "gerencia del Conocimiento" a través de indicadores o métricas?

Grafica N° 4: Resultado de la pregunta 4



Fuente: Elaboración propia (2010)

Si se consideran las preguntas aplicadas en el presente instrumento como una secuencia de fases en el uso de una estrategia, puede apreciarse que a medida que se

requieren acciones mas “concretas” la tendencia hacia la respuesta “no” es cada vez mayor. Esta tendencia puede considerarse como una evidencia de la falta de compromiso que existe en las organizaciones hacia el área de la gerencia del conocimiento.

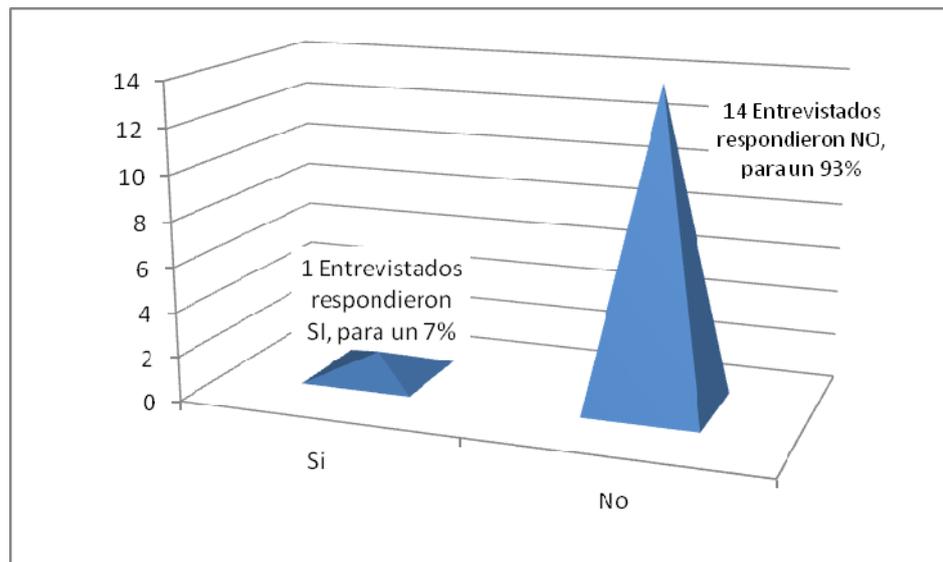
Haciendo un contraste del resultado obtenido con las teorías de la planificación estratégica de Serna Gómez (2008:135), donde el autor plantea como uno de los objetivos fundamentales la creación y el desarrollo de una manera de *pensar estratégica* y, por tanto, una *cultura estratégica* que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipadora del entorno en el que se desempeña la organización.

La creación de esa cultura requiere seguimiento y monitoria permanente en la ejecución y un ajuste al plan estratégico. Con un resultado de 93% en la pregunta sobre el seguimiento de las actividades y resultados de la gerencia del conocimiento se visualiza que difícilmente se logre la creación de una manera de pensar estratégica en cuanto a la gerencia del conocimiento, de allí que lo no se esperen resultados satisfactorios es esta materia.

Haciendo una revisión de los objetivos se puede hacer un diagnostico nada alentador cuando abordamos el aspecto de “Proponer estrategias de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento” ya que es poco probable que se logren generar estrategias cuando no se cumple con los requerimientos de monitoreo de las actividades relacionadas con la gerencia del conocimiento. Definitivamente, evaluando la efectiva generación de nuevo conocimiento con las estrategias dirigidas al capital humano es que se puede lograr un alcance positivo. Lamentablemente, en el 93% de las empresas que se estudian aquí, no cuentan ni con las estrategias ni los controles necesarios para tal fin.

5. ¿Cuándo estos indicadores o métricas evidencian una tendencia positiva ha desarrollado o apoyado iniciativas de mejora continua en la implementación de la "gerencia del Conocimiento"?

Grafica N° 5: Resultado de la pregunta 5



Fuente: Elaboración propia (2010)

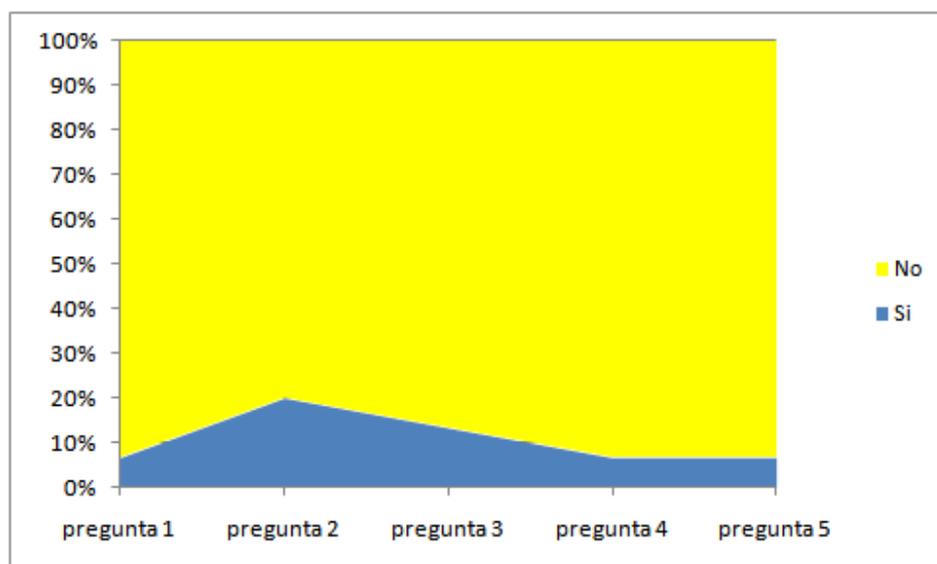
En los casos donde existe una evaluación cuantitativa de la gerencia del conocimiento, se hace ahora un sondeo en los casos donde la tendencia es positiva para determinar si a partir de dichos resultados se han tomado acciones en función de crear una estrategia de mejora continua.

Se aprecia por un amplio porcentaje en la respuesta a la pregunta N° 5, que las iniciativas para mejorar esos resultados son muy escasas (7%), esto evidentemente es consecuencia de la falta de inclusión de la gerencia del conocimiento dentro del plan estratégico de las compañías, ya que no se evidencia la presencia de metodologías que permitan sistematizar el alcance de los buenos resultados.

Dentro del objetivo general se propone el desarrollo del conocimiento a través de estrategias para tal fin. Si no existe un mejoramiento continuo dentro del proceso de implementación de la gerencia del conocimiento, los esfuerzos realizados en el pasado no servirán como “peldaños” para impulsar a la organización en la optimización del uso del capital intelectual. También es notorio lo negativo de la tendencia de esta respuesta en el sentido de cumplir con el análisis del mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento, ya que existe una marcada tendencia a no sistematizar los procesos involucrados con esto.

Únicamente a través de la capacidad de aprender de su propio actuar, de lanzar nuevos productos o servicios, crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia continuamente, la empresa puede penetrar nuevos mercados e incrementar las ventas y sus márgenes, es decir, crecer, ser más competitivos, sobre todo, crear valor para los accionistas, sus clientes internos y externos y el consumidor final. Es así como el aprendizaje de organización se convierte en una estrategia que va a servir para los fines más discretos como lo es permanecer en el mercado con la misma participación, o para ser la empresa líder en el mercado nacional o mundial. Por esta razón la baja tendencia a incorporar la gerencia del conocimiento en el mejoramiento continuo debe hacer una invitación a considerar los efectos que esto puede ocasionar en la organización, tanto en su impacto positivo como negativo, y generar las estrategias y un presupuesto acorde a la valorización que se determine sobre la importancia del capital humano. Puede ser que la empresa considere que esto no es necesario en una primera evaluación, pero luego que se siembra la semilla sobre el potencial valor que representa tener personal que sabe realizar la labor, difícilmente no se termine otorgando de forma creciente un sitio clave dentro de la planificación estratégica.

Grafica N° 6: Resultados de todas las preguntas



Fuente: Elaboración propia (2010)

Haciendo un análisis en conjunto del resultado de todas las preguntas se puede concluir que más del setenta (70%) por ciento de las empresas; no maneja el término de Gerencia del Conocimiento, ni lo incluye dentro de la planificación estratégica, ni establece un presupuesto o acciones, por lo que no se considera como lineamiento gerencial.

Para el logro del *segundo objetivo específico* de esta investigación se ha aplicado una encuesta a la función de Recursos Humanos con cuatro preguntas cerradas (si/no) y una quinta pregunta de selección de acuerdo a los datos de la empresa para la cual prestan servicios (anexo 3). Esta pesquisa busca indagar en el corazón operativo de la implementación de la gerencia del conocimiento indicios de una aplicación discreta que si bien no deriva de un plan estratégico, surge por iniciativa de esta función que ha determinado su importancia y tal vez sin mayor fortaleza o esfuerzos notables, dirige el rumbo de la organización hacia la

implementación no escrita de la gerencia del conocimiento, de esta forma se puede medir los esfuerzos para capitalizar el recurso humano como activo de las empresas.

El instrumento aplicado a las quince (15) empresas, representada en la persona que ejerce la función de recursos humanos de cada una de ellas, se presenta en el anexo tres (3) y consta de cuatro preguntas cerradas aplicadas a se muestran a continuación;

1.-¿Maneja usted el término de "Gerencia del conocimiento" en su departamento o gerencia?

2.-¿Ha recibido algún entrenamiento, asesoría, experiencia u orientación referente a la "Gerencia del conocimiento"?

3.-¿Cuál(es) indicador(es) o métricas lleva Recursos Humanos y como han sido los resultados?

4.-¿Existe un programa de entrenamiento basado en la detección de necesidades y se garantiza su cumplimiento a partir de un asignación presupuestaria?

A continuación se presentan los resultados de esta entrevista en forma tabular (tabla N°2), colocando en las filas las empresas encuestadas y las columnas cada una de las cuatro preguntas presentadas anteriormente y aplicadas en el instrumento con su respectiva respuesta. De esta forma se pueden observar los valores puntuales, que más adelante se podrán apreciar en forma porcentual en la tabla número 3.

Tabla N° 2. Resumen de la Entrevista a Recursos Humanos

ENTREVISTA A RRHH	RESULTADOS							
	1		2		3		4	
	si	no	si	no	si	no	si	no
1 3A JOHNSON CONTROLS ANDINA, C.A. Teléfonos: (58 45) 641310 / 3115 / 3158 - Fax: (58 45) 643714	X			X	X		X	
2 C.A. DANAVEN DIVISIÓN EJES Y CARDANES Dirección: Av. Iribarren Borges, Zona Industrial Sur. Valencia - Estado Teléfonos: (58 41) 396111 - Fax: (58 41) 337880	X			X	X		X	
3 C.A. DANAVEN DIVISIÓN FORJAS Dirección: Av. Iribarren Borges, Zona Industrial Sur. Valencia - Estado Teléfono: (58 41) 396111 al 17 - Fax: (58 41) 338661	X			X	X		X	
4 C.A. DANAVEN DIVISIÓN PERFECT CIRCLE PISTONES Dirección: Urb. Agroindustrial El Recreo, Calle D No. 48 Flor Amarillo. Valencia - Edo Teléfonos: (58 41) 783723 - Fax: (58 41)396180	X		X				X	X
5 C.A. DANAVEN DIVISIÓN SH FUNDICIONES Dirección: Carretera Nacional Los Guayos - Guacara, Los Guayos - Estado Carabobo. Teléfonos: (58 45) 711759 / 1915 / 1903 - Fax: (58 45) 710269		X		X	X		X	
6 C.A. DANAVEN DIVISIÓN SISTEMAS MODULARES Dirección: Zona Industrial Carabobo, 9ª Transversal Calle No. 87, Prolongación Estado Carabobo. Teléfonos: (58 41) 324394 / 332883 - Fax: (58 41) 348254	X			X	X		X	
7 C.A. DANAVEN DIVISIÓN WIX Dirección: Zona Industrial Sur, Av. Branger con calle Iribarren Borges. Teléfonos: (58 41) 396200 al 07 396244 - Fax: (58 41) 331260		X		X	X		X	
8 C.A. VENEZOLANA DE TUBOS DE ESCAPE – SILENCIADORES Dirección: Avenida F-28 Manzana 30, Urb. Calicanto, Flor Amarillo, Valencia Teléfonos: (58 41) 783260 / 783202 / 783763 - Fax: (58 41) 783202		X	X		X		X	
9 GABRIEL DE VENEZUELA, C.A. Dirección: Urbanización Industrial el Recreo Calle A, parcela I-16, Valencia - Edo Carabobo. Teléfonos: (58 41) 780691 / 0066 - Fax: (58 41) 783877		X		X	X		X	
10 HAYES WHEELS DE VENEZUELA, C.A. Dirección: Av. Domingo Olavarria, Zona Industrial II. Valencia - Estado Carabobo Teléfonos: (58 41) 308611 al 16 - Fax: (58 41) 333919		X		X	X			X
11 METALÚRGICA CARABOBO, C.A. METALCAR Dirección: Zona Industrial Sur, 1ª Avenida. Valencia - Estado Carabobo. Teléfonos: (58 41) 34.4497 / 5918 / 32.1618 / 2596 - Fax: (58 41) 344212 /		X	X				X	X
12 OCI METALMECÁNICA C.A Dirección: Final Av. Principal, vivienda popular los Guayos. Valencia - Estado Carabobo Teléfono: (58 41) 343010 /343028 - Fax: (58 41) 341305		X		X	X		X	
13 TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS Dirección: Av. Este Oeste 6, Zona Industrial Municipal Norte, Valencia - Estado Carabobo. Teléfonos: (58 41) 333636 / 4836 /1179/ 1022 - Fax: (58 41)331240	X			X	X		X	
14 TUBOAUTO, C.A. Dirección: Carretera Nacional entre Guacara y Los Guayos, Apartado Postal Carabobo. Teléfonos: (58 45) 713056 / 3258 / 3095 - Fax: (58 45) 715134		X		X	X		X	
15 MANUFACTURA DE ALUMINIO VENEZUELA, MADEAL VZLA C.A. Dirección: Urb Carabobo, octava transversal. Galpon T17-A. Valencia (58 241) 8320889 - Fax: (58 241) 8325719	X		X		X		X	

Fuente: Elaboración propia (2010)

Estos resultados se presentan a continuación (tabla N° 3) en forma de tabla resumen con la intención de reflejar la tendencia sistematizada a no apoyar esta herramienta como lineamiento gerencial, aunque los términos en mediana medida son conocidos.

Tabla N° 3: Resumen de los Resultados de las entrevistas a Recursos Humanos

Preguntas del instrumento	1		2		3		4	
RESPUESTAS PUNTUALES SI/NO	7	8	4	11	13	2	12	3
RESPUESTAS EN PORCENTAJE SI/NO	47%	53%	27%	73%	87%	13%	80%	20%

Fuente: Elaboración propia (2010).

Los resultados anteriores provienen de la encuesta a la función de recursos humanos donde se inicia con la pregunta básica si manejan el termino de gerencia del conocimiento, a lo cual más del 50% expresa no manejarlo, a partir de allí cuando se busca mayor especificidad en términos de capacitación, asesoría y orientación para aplicar esta disciplina; el porcentaje aumentó a mas de 70%; con lo cual se confirma que no hay un directriz de la gerencia soportada con recursos que evidencien la búsqueda estratégica de la implementación de la gerencia del conocimiento, lo que sí existe en forma casi sistemática (87% en la pregunta 3 y 80% en la pregunta 4) es la aplicación de indicadores de la gestión de recursos humanos y un programa de detección y provisión de capacitación partiendo de una asignación presupuestaria; es cual es un buen punto de partida para trabajar en este camino.

Se puede afirmar entonces, que aunque el término de gerencia del conocimiento no se maneja como parte un plan estratégico, la mayoría de las empresas tienen en su gestión de recursos humanos tienen en sus indicadores de gestión, un programa de capacitación y una asignación presupuestaria que sirven de

base para iniciar un proceso de migración o adaptación hacia una gerencia del conocimiento.

Para el logro del *tercer objetivo específico* de la presente investigación se toman los resultados de la última pregunta de la encuesta aplicada a la función de recursos humanos, difiere de las anteriores porque se presenta una lista de áreas funcionales que conforman típicamente la estructura organizacional de una empresa del ramo automotriz, independientemente de su tamaño, es decir si una empresa es grande el área funcional de Logística estará conformada por un gerente, Jefes y supervisores por turno, si la empresa es pequeña, quizás solo tenga un coordinador de logística y un almacenista, pero igualmente será válido la aplicación del instrumento con los datos de recursos humanos, lo que se busca con esta información es, partir de lo conocido; datos de rotación y entrenamiento; cuantificar dando valores relativos por área funcional; para finalmente obtener una base numérica que permita más adelante en la investigación (cuarto objetivo específico), correlacionar la información obtenida sobre la competencia que proviene de la capacitación y la experiencia; como pilares fundamentales de la gerencia del conocimiento; con los resultados que como áreas funcionales pueden estar logrando, en el termino gerencial de logro de objetivos y metas.

El *cuarto objetivo específico* está orientado a evaluar la efectiva generación de conocimiento con las estrategias dirigidas al capital humano, para lo cual se utilizan los datos obtenidos en la pregunta cinco de la encuesta a la función de Recursos Humanos permiten alimentar una tabla general conformada por un lado por cada una de las quince empresas que conforman la muestra; donde se asigna una correlación que se deriva de una ordenación de las once áreas funcionales existentes en cada una de las empresas. En la encuesta aplicada anteriormente se pide ordenar de mayor a menor (mayor numero implica mejor resultado) por resultados de históricos de capacitación, es decir mayor horas-hombre de capacitación y rotación; este último

reflejará un mayor número en tanto haya reflejado menos egresos e ingresos en el área funcional. Para asignar los resultados de la tendencia en cada una de las empresas, con los valores de capacitación y rotación propios de cada empresa en particular, de acuerdo al histórico mostrado, se pide enumerar asignando valores de 1 al 11, las once áreas funcionales, tratando de colocarle un puesto relativo entre ellas, de acuerdo a la información existente que cada departamento de recursos humanos maneja sobre la rotación y capacitación. las maneje un departamento o una persona para varios cargos.

Luego de esta ordenación preexistente se realiza la tabla listando las quince (15) empresas encuestadas y en forma perpendicular se ubican las áreas funcionales evaluadas. Cada área funcional tiene a su vez tres (3) celdas, que terminan de conformar la tabla, y que es usada para colocar los datos, y la última casilla es para asignar una puntuación que indica la tendencia de los resultados obtenido entre rotación y capacitación, asignando uno como tendencia positiva (tendencia 1), es decir altos valores de rotación y capacitación. A los resultados negativos, es decir bajo resultado en las capacitación y rotación relativa de cada área funcional evaluada, se asigna el valor 0 (tendencia 0), para poder ponderar en extremos los resultados de cada una de las áreas funcionales.

Finalmente la información recolectada conforma una tabla comparativa, que permite evaluar en porcentaje la coincidencia de una buena gestión; con un personal competente (capacitado o con experiencia); que sirve de base para avanzar en la investigación hacia una propuesta de un sistema de gestión de conocimiento, partiendo de lo conocido y manejado por las empresas, y las lleve a una disciplina gerencial de manera sencilla y progresiva, reforzado por la confirmación exitosa de la implementación que resulta de constatar que tener personal capacitado y con experiencia asegura resultados más satisfactorios y por el contrario áreas no tan competentes pueden ser identificadas como débiles para trabajar en ellas,

implementando acciones correctivas y preventivas, tales como darle prioridad en la asignación de recursos y aplicación de estrategias que garanticen mejora en los resultados.

Tabla N° 4 Tabla comparativa de correlación

Análisis de Correlación	Finanzas		RRHH		Manufactura		Mercado		Ingeniería		Logística		Mantenimiento		Sist. Calidad		Compras		Calidad		Gerencia		Correlativo	Parcial	No Correlativo	Total	Porcentual														
	Tendencia	Rotación	Entrenam ineto	Rotación	Entrenam ineto	Rotación	Entrenam ineto	Tendencia	Rotación	Entrenam ineto	Tendencia	Rotación	Entrenam ineto	Tendencia	Rotación	Entrenam ineto	Tendencia	Rotación	Entrenam ineto	Tendencia	Rotación	Entrenam ineto																			
73.A. JOHNSON CONTROL'S MUMUK, CA. Teléfonos: (58.45) 946310 3151 3359 - Fax: (58.45) 863714	1	5	6	1	2	5	1	4	7	0	1	2	0	8	5	0	4	4	1	3	9	1	8	7	0	6	1	1	7	8	1	9	11	5	6	0	11	100%			
73.C.A. DAMAVEN DIVISION EIBY CARBONES Dirección: Av. Indier Borges, Zona Industrial Sur, Valencia - Estado Teléfonos: (58.41) 398111 - Fax: (58.41) 337800	1	6	5	1	1	4	0	10	1	0	7	2	0	11	8	0	9	6	1	3	7	1	8	9	0	4	3	1	5	8	1	2	11	6	5	0	11	100%			
73.C.A. DAMAVEN DIVISION FORJAS Dirección: Av. Indier Borges, Zona Industrial Sur, Valencia - Estado Teléfono: (58.41) 398111 al 17 - Fax: (58.41) 338681	1	6	5	1	2	4	0	8	1	0	6	1	0	9	10	1	4	7	0	10	3	1	3	7	0	3	2	1	5	11	1	10	9	6	5	0	11	100%			
73.C.A. DAMAVEN DIVISION PERFECT CIRCLE FINISHINGS Dirección: Uta, Av. Industrial El Dorado, Calle No. 48 Fin. Avila, Valencia - Edo Teléfonos: (58.41) 782723 - Fax: (58.41) 938101	1	5	8	1	2	4	1	1	8	1	1	2	1	5	10	1	3	7	1	4	9	1	9	11	0	5	3	1	6	8	1	7	6	6	5	0	11	100%			
73.C.A. DAMAVEN DIVISION SFT INDOONES Dirección: Carretera Interd. Los Galeros - Guzmán Los Galeros - Estado Carabobo Teléfonos: (58.45) 717291 / 1915 / 1913 - Fax: (58.45) 710289	1	5	7	1	1	5	0	7	1	0	2	2	0	6	11	1	4	7	0	8	3	0	8	10	0	10	3	0	7	4	1	3	10	1	11	4	6	5	0	11	100%
73.C.A. DAMAVEN DIVISION SFT BMS MODULARES Dirección: Zona Industrial Carabobo, 9ª Transversal, Calle No. 87, Estado Carabobo - Teléfonos: (58.41) 327434 / 32383 - Fax: (58.41)	1	4	6	1	3	4	1	2	7	1	1	1	1	6	11	0	8	7	1	2	8	0	10	3	0	7	4	1	3	10	1	11	4	6	5	0	11	100%			
73.C.A. DAMAVEN DIVISION WX Dirección: Zona Industrial Sur, Av. Baner con calle Indier Teléfonos: (58.41) 398200 al 07 39524 - Fax: (58.41) 337280	1	5	6	1	3	5	1	4	6	1	3	3	1	11	9	1	4	7	0	7	2	0	9	8	0	10	10	1	9	11	1	2	1	7	4	0	11	100%			
73.C.A. VENEZOLANA DE TUBOS DE ESCOPE - SLENCOIDORES Dirección: Avenida F-29, Maracaibo 30 Uba, Caracas - Pdv Teléfonos: (58.41) 782801 / 782822 / 782873 - Fax: (58.41) 782802	1	4	7	1	2	5	1	3	5	0	3	2	0	6	10	0	6	1	1	7	8	0	8	11	0	9	9	0	10	4	1	1	11	6	4	1	11	9%			
73.GABRIEL DE VENEZUELA, CA. Dirección: Urbanización Industrial, Avenida 4, Corredor 13, Valencia - Edo Teléfonos: (58.41) 782891 / 0086 - Fax: (58.41) 782877	1	3	4	1	2	5	1	11	3	1	1	2	1	4	11	1	6	2	0	7	10	1	6	7	1	8	8	1	9	9	1	1	9	5	4	2	11	82%			
73.HAVES WHEELS DE VENEZUELA, CA. Dirección: Av. Domingo Ojeda, Zona Industrial, Valencia - Estado Teléfonos: (58.41) 308617 al 16 - Fax: (58.41) 333919	1	2	4	1	3	1	1	11	2	1	1	5	1	4	10	0	5	7	1	6	11	0	7	6	1	10	8	1	3	7	1	9	9	3	7	1	11	9%			
73.I METALURGICA CARABOBO, CA METALCAR Dirección: Zona Industrial Sur, 7ª Avenida, Valencia - Estado Carabobo Teléfonos: (58.41) 344971 / 5819 / 327818 / 2595 - Fax: (58.41)	1	3	4	1	2	2	1	1	11	0	1	3	0	4	10	0	10	3	0	9	11	1	7	9	1	5	8	0	9	6	1	8	5	5	6	0	11	100%			
73.2 COMET MECANICA, CA. Dirección: Finca El Pinal, Manatiguá, Los Galeros, Valencia - Estado Teléfono: (58.41) 343910 / 345023 - Fax: (58.41) 343305	0	3	2	1	1	4	1	2	8	0	2	1	0	5	10	0	4	7	0	6	8	0	7	11	0	8	9	1	9	6	1	10	11	4	7	0	11	100%			
73.TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS Dirección: Av. Esp. De las 6, Urbanización Industrial Uba, Valencia - Estado Teléfono: (58.41) 338367 / 4836 al 79 / 022 - Fax: (58.41) 337240	0	4	2	1	3	1	1	3	8	1	6	2	0	6	11	1	7	5	0	7	9	0	9	10	0	1	7	0	6	8	0	10	6	1	8	2	11	82%			
73.TURBOLITO, CA. Dirección: Carretera Nacional entre Guacara y Los Galeros, Apartado Carabobo - Teléfonos: (58.45) 713351 / 3353 / 3395 - Fax: (58.45)	1	4	2	1	3	1	1	3	9	0	3	4	0	2	5	1	1	2	1	6	9	0	7	10	0	5	8	1	8	7	1	10	6	5	6	0	11	100%			
73.MANUFACTURAS DE ALUMINO VENEZUELA, MARCEL, ZILA Dirección: Uta, Carabobo, Ocaña, Universidad, Capón 117A - Teléfono: (58.41) 5232889	1	3	4	1	2	5	1	11	3	1	1	2	1	4	11	1	5	6	0	7	10	1	6	7	1	8	8	1	9	9	1	1	9	5	5	1	11	9%			

Fuente: Elaboración propia (2010)

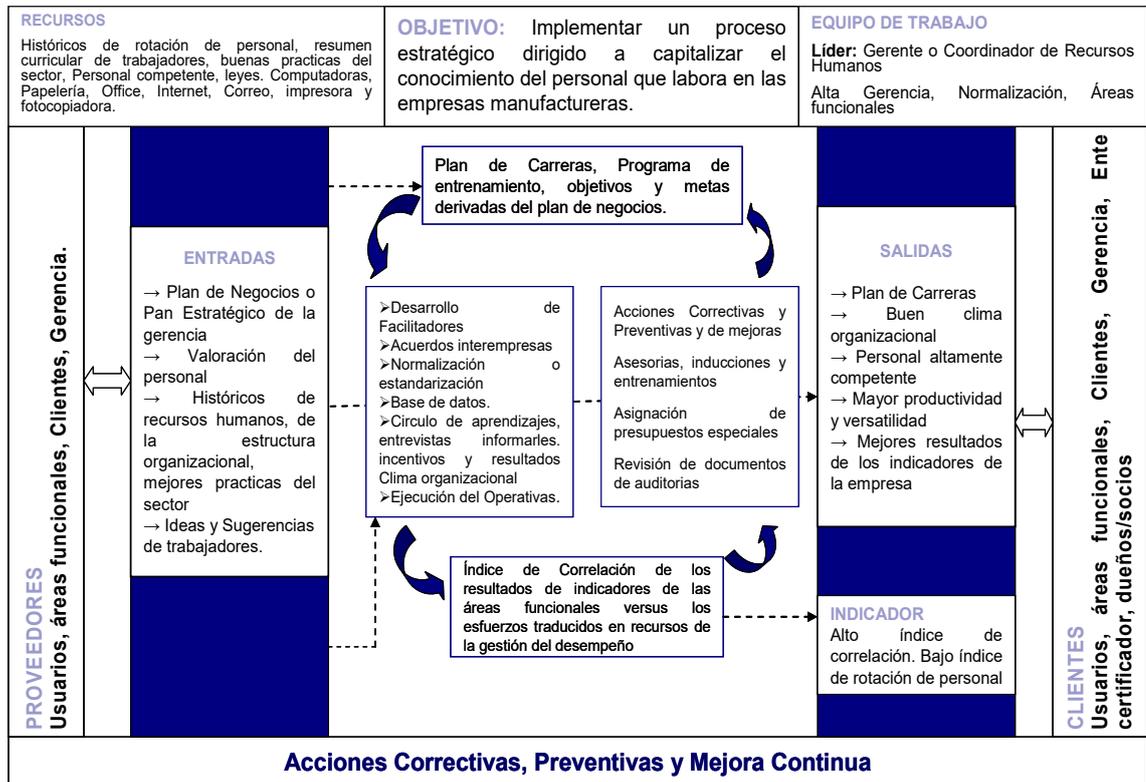
De la tabla se puede deducir que en un gran porcentaje, por encima de los ochenta y dos por ciento, las tendencias de los indicadores de gestión están correlacionadas con al menos uno de los dos aspectos de la gerencia del conocimiento (rotación y/o entrenamiento). Tendencias positivas para bajas rotaciones y altas horas de entrenamiento, y en forma inversa para tendencias negativas, es decir altas rotaciones y bajas horas de entrenamiento. Lo que nos lleva a confirmar que ambas herramientas aplicadas en forma sistemática proporcionan resultados positivos en las áreas funcionales o procesos claves de las empresas, y pueden recomendarse como estrategias de la gerencia del conocimiento, en concordancia con los planes estratégicos de la empresa.

En el trabajo titulado: “propuesta para la implantación de la gestión del conocimiento en la gerencia corporativa de prevención y control de pérdidas de PDVSA (Pérez, 2001:22)”, se plantea como segundo objetivo específico incorporar al Sistema Balanceado de Indicadores (SBI) de Prevención y control de pérdidas el elemento de Gerencia del conocimiento ya que se establece como parte de un procedimiento para la creación de una comunidad de conocimiento, la selección de un equipo guía que dentro de sus funciones determinara los esquemas de medición y un portafolio de indicadores de gestión asociados a la gestión del conocimiento.

CAPITULO V
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN
EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL
ESTADO CARABOBO

Esta propuesta se puede esquematizar a través de un mapa de proceso, también conocido como diagrama de la tortuga donde se compila la información con el ciclo de Deming PHVA de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, identificando sus entradas, salidas, recursos, objetivos, equipo para presentar en forma concreta la propuesta. Este esquema toca los puntos vitales de un proceso que deben asegurarse pero no quieren ser una receta o norma rígida que debe implementarse de forma rígida, porque se entiende que las organizaciones son más bien dinámicas. Cada empresa debe tomar la información y adaptarla a esquema de trabajo, incluyendo cuando sea el caso outsourcing (contratado), debe tomarse el tiempo de entenderla, adoptarla, aprender, crecer, y capitalizar el conocimiento de la gerencia del conocimiento, primero internamente, es decir a la gerencia y la función de recursos humanos, porque no se trata de sacarle copia a una información, pegarla en la cartelera y decretar que a partir de ese momento las cosas serán así, sino mas bien en un proceso que debe crecer y alimentarse de la experiencia de la implementación, por eso la medula de la propuesta en el ciclo Deming, que centra el crecimiento del proceso de un sistema de gerencia del conocimiento, en la retroalimentación de la experiencia, en tener una visión cuantificada (meta) de lo que se quiere, en hacer las cosas de acuerdo a ese objetivo, en verificar, comparando los resultados antes, con el después, y con tomar acciones correctivas y preventivas de acuerdo a la consecución o no de la meta, y en volver a empezar el ciclo, manteniendo el dinamismo y el nunca cerrar el ciclo, sino convertirlo en uno de mejora continua.

Grafico N° 7: Propuesta de un Sistema de Gerencia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2010).

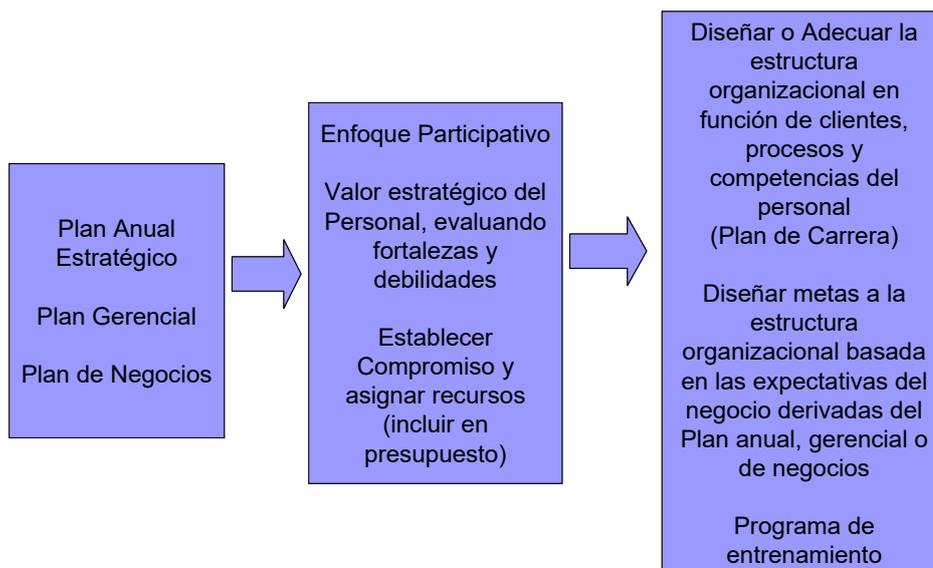
Cada una de las fases mostradas en el centro del gráfico, se muestra a continuación con mayor detalle.

Fase I: Planificar

La fase de planificar puede concentrarse en 3 grandes grupos de acciones, que parte por la decisión gerencial, materializada en el plan gerencial, que puede llamarse Plan Estratégico anual, Plan de Negocios, Plan Gerencial o cualquier otro donde la empresa define el presupuesto anual, objetivos, metas, misión, visión, para establecer hacia donde va la organización a mediano y largo plazo. Esta decisión gerencial

como todas las del plan tiene su fase ejecutoria en el personal operativo a través de unas acciones que se definen y que son parte del ¿Como? se implementará y que se puede documentar como un procedimiento, un subsistema o proceso del sistema de gestión de calidad, o programa gerencial, según como la gerencia quiera adoptarlo, pero asegurando que incluya aspectos como metas de cambios en la estructura organizacional con enfoque al cliente, partes interesadas, incluyendo Junta de accionistas, que en consecuencia diseñen o rediseñen el plan de carreras, un programa de entrenamiento que de repuesta a ese plan de carreras; implementado con un enfoque participativo, con recursos, compromiso, seguimiento, y una valorización del recurso humano donde la prioridad sea el crecimiento del personal dentro de la organización donde ambas partes ganen de acuerdo al esfuerzo. Este plan se presenta esquemáticamente con el gráfico N°8 donde se puede ver una cascada de las acciones desde la gerencia a los niveles operativos.

Grafico N° 8: Etapas en cascadas de Planificación de un Sistema de Gestión de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2010)

Fase II: Hacer

Concluido el análisis estratégico y el direccionamiento estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Para Serna (2008:47) Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.

La fase “Hacer” de la presente propuesta será aplicada mediante un proyecto estratégico que establece las siguientes actividades:

- *Definir procesos de captación, Formación y Desarrollo de Facilitadores Internos:* A través de una evaluación de la formación y experiencia del personal que labora en la empresa e incluso con acuerdos o alianzas estratégicas con otras organizaciones similares o no, se identifican los facilitadores potenciales que puedan ejercer este rol formativo. Esto con la intención de proporcionar los recursos y definir el equipo de trabajo que llevará a cabo la propuesta. Esta acción es fundamental y debe asegurar tener un equipo motivado y cohesionado que pasa por evaluar quienes dentro de la organización pueden realizar estas labores, sin afectar las diarias, por lo que se hace necesario tener personal con una actitud positiva y consciente de los beneficios de esta propuesta. Se recomienda pero no es limitativo, que la búsqueda del personal se oriente al personal que más tiene contacto con otras áreas, y no el de labores repetitivas y en círculos operativos cerrados.

- *Compilar información de cursos, presentaciones de entrenamiento. Generar y desplegar micros:* Esta actividad está referida a reunir la información disponible, creando una especie de biblioteca electrónica o física con el fin de salvaguardar lo disponible y crear una base de datos, con esta acción se pretende garantizar la implementación y continuidad de la propuesta. De esta forma los cursos están siempre a la mano para programar jornadas de reforzamiento sin mayores esfuerzos, porque todo está disponible. En este sentido el uso de tecnología juega un papel fundamental. Por ejemplo, un problema frecuente en las empresas, es que la persona encargada de la inducción no siempre está disponible para el personal de nuevo ingreso, una alternativa es tener grabada la inducción y pasarla como una película. De esta manera también se asegura cubrir todos los puntos y que por desanimo o apuro con otras responsabilidades se escapen o salten algunos temas dentro de la inducción. Por supuesto esto tiene que acompañarse con una evaluación postcurso pero la inversión del tiempo de la persona encargada es menor.
- *Gestionar acuerdos interempresas para realizar círculos de conversación sobre áreas funcionales similares que permitan compartir experiencias, fuentes de información, contactos, proveedores, dudas, estrategias, indicadores relacionadas clasificadas por procesos (Ej. Logística, ventas, calidad, etc.).* La propuesta de alianza busca fortalecer a bajo costo la experiencia del personal a través de tertulias, conversatorios, correos narrativos, reuniones informales, compartir información; sobre las situaciones complejas a las que se enfrentan las áreas funcionales similares, y como las han manejado, buscando una visión externa para los problemas potenciales que dentro de la empresa no se han identificado y pueden ser un riesgo potencial, en caso de ser situaciones que si se han presentado dan la oportunidad de validar las decisiones tomada al compararlas con otros

accionar. Por ejemplo un problema típico en las empresas del sector automotriz es el equipo de auditores internos, luego de invertir en formación, se logra un equipo suficiente para enfrentar estas tareas dentro de la organización, al pasar un par de años el equipo auditor se reduce siempre por renuncias de las personas que fueron formadas, y la empresa tiene que volver a hacer la inversión. Con un acuerdo interempresas los equipos auditores pueden formarse aportando cada empresa su único auditor, quien auditaría a la(s) otra(s) organización(es), de esta forma ninguna de las empresas involucradas tiene que pagar asesorías para cubrir la ausencia del personal competente, ya esta es una actividad pequeña dentro de todas las diseñadas para el puesto de trabajo con la ventaja que el auditor al ir a otra empresa, auditar otros procesos, aumenta su experiencia y competencia, haciendo la auditoria más formal, que dentro de la organización genera mayor compromiso con el cumplimiento de las desviaciones detectadas.

- *Apoyar el sistema con un proceso de Normalización, estandarización, control de documentos. Base de datos.* La normalización de la propuesta es garantía de continuidad, en este sentido un sistema de gerencia de conocimiento debe integrarse por ejemplo a la base de datos del sistema de gestión de calidad (ISO 9000 o ISO TS16949) o al departamento de normas y procedimientos, que tenga implementado la empresa para documentar las practicas, procedimientos y formatos, asegurando que se los procedimientos de planificación, seguimiento y control, se hacen extensivos a esta propuesta. Aprovechando todo el esfuerzo de la empresa en la implementación y certificación de su sistema de calidad, que a la vez sale fortalecido pues esta propuesta del mismo modo fortalece uno de los requisitos claves de la norma como lo es la competencia del personal, en este sentido la propuesta seria el “como” del requisito.

- *Planificar el crecimiento de la empresa y de la redistribución del personal en nuevas funciones (plan de carreras).* En concordancia con los beneficios y el alcance de la propuesta de gerencia del conocimiento, se debe incluir en los planes estratégicos de la empresa, considerando su crecimiento, diversificación e inclusive reducción; la forma como se proyectarán las carreras del personal que labora en la empresa, adaptándolas a las nuevas situaciones. Se debe entonces evaluar las opciones internas, de acuerdo a la experiencia, expectativa, nuevos estudios adquiridos. Cuando se avistan cambios en el rumbo de la empresa se diagnostica la competencia del personal actual, las debilidades existentes, y se anticipa los futuros escenarios para fortalecer las competencias. Un ejemplo puede ser el creciente uso de los sistemas computarizados y el internet, que por lo general siempre están en un departamento o personal de informática que no conoce los requerimientos administrativos, y un personal de administración que no conoce mucho de internet, logrando fusionar ambos departamentos se puede transferir el conocimiento de un lado hacia el otro, inclinando la balanza de acuerdo a la identificación de mayor fortaleza en experiencia, conocimiento y actitud, si se visualiza una reducción del personal. Vendiendo también la idea que este aprendizaje dual garantiza a la persona que debe salir de la organización una mayor formación que aumente sus probabilidades de conseguir un empleo.
- *Fomentar la participación del personal para documentar la experiencia clave en sus cargos, tales como jornadas de capacitación, círculo de aprendizaje, entrevistas informarles de los jefes, lecciones aprendidas.* Esta acción, unida a la anterior es pulsar la opinión desde adentro buscando iniciativas sobre el futuro de las formas de trabajo que puedan mejorarse, cambiarse, integrarse, para reducir costos, mejorar procesos, tiempos de comunicación. Por ejemplo reorganizar los puestos de trabajo de la empresa, para que los cargos que

requieran mayor comunicación, se encuentren uno al lado del otro.

- *Evaluar grupos naturales. Para documentar y exaltar buenas prácticas.* A través de observación directa, en especial de situaciones complejas y de emergencia (que suelen ser donde se rompe el orden jerárquico y las formalidades), se puede tener información sobre la potencialidad de cada una de las personas que laboran en la empresa, individual y colectivamente. La armonía que se puede recoger de los grupos naturales orienta sobre las formas más eficientes en las que se pueden mejorar el clima organizacional, el cuál es clave para la implementación de la propuesta.
- *Acordar incentivos a resultados del área como parte importante del convenio laboral.* El tema de los incentivos está presente, lo mejor es atarlo a la propuesta para darle un elemento que lo fortalezca a través de promover gestiones exitosas, premiando el logro de objetivos individual y colectivamente; que motiven al personal a hacer su mejor esfuerzo, asegurando que su buena gestión tendrá recompensas, esto no necesariamente tiene que ser monetario; la definición formará parte de los recursos con que cuenta la empresa, pero la medida del esfuerzo de la empresa, seguramente será la medida del esfuerzo del trabajador por lograr los resultados.
- *Desarrollar un Plan de Entrenamiento formal que incluya conocimiento genérico y específico. Habilidades y Aptitudes. Practicas Operativas.* Esta actividad viene a medir la eficacia y eficiencia de la propuesta, poder medir lo adecuado o inadecuado de las acciones. Esta medición debe establecerse desde el principio y no debe obedecer a la improvisación ya que debe haber claridad en las razones del esfuerzo e inversión que se hace, no así con el indicador de horas de entrenamiento, pues de nada vale dar el entrenamiento, si como resultado no mejoran los procesos y/o actividades, a veces es mejor

(más eficaz) y más económico (eficiente), una tertulia, una visita a otra empresa, un taller, es decir prácticas y no un entrenamiento de 16 horas con un asesor que tiene una presentación estándar: teórica. Los indicadores deben estar enfocados a la calidad, al logro de objetivos, y no a la cantidad. Los trabajos no pueden ser robotizados, esto es lo que le da flexibilidad a la empresa, el trabajador debe tener raciocinio, capacidad de análisis, dinamismo y flexibilidad.

- *Llevar un seguimiento al clima organizacional, resolución de conflictos dentro de un área funcional e interdepartamental.* Un último indicador puede medir el esfuerzo de la propuesta con los resultados, esto para asegurar la proporcionalidad de la inversión y que la propuesta no se desgaste por un arranque de grandes inversiones, publicidad y apoyo gerencial, para que el año siguiente quede desinflada con la sensación de esta agotada. Utilizando una analogía con el deporte, esta propuesta es una prueba de resistencia no de velocidad.

Fase III: Verificar

Se hará mediante la monitoria estratégica, que no es más que el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

A continuación se presentan las actividades requeridas para el seguimiento de la gerencia:

- *Evaluar desempeño con participación del personal evaluado.* Tomar nota de comentarios, expectativas, quejas, sugerencias. Necesariamente cada persona debe conocer lo que se espera y tener la oportunidad de demostrar que conoce sus fallas y las puede corregir.
- *Monitorear resultados de indicadores asociados al desempeño. Definiendo responsabilidades:* Esto es importante porque solo el verdadero compromiso de la gerencia fortalecerá esta propuesta. En vano es el esfuerzo, si la gerencia mantiene su costumbre de juzgar al personal por lo que en determinada oportunidad lo vio hacer. Obviamente esta información es importante, pero debe prorratearse con el resto de los puntos a evaluar en el desempeño. Lo mejor es dejar siempre un porcentaje pequeño para apreciación subjetiva. En honor a la verdad la mayoría de las veces una muestra coincidirá con el desempeño.
- *Efectividad de entrenamientos, participación de facilitadores. Avances en el desarrollo de carreras:* El esfuerzo debe ser medidos para justificar la propuesta, solo con el retorno de la inversión, se dará a la gerencia las razones para mantener esta propuesta en el tiempo.
- *Correlación de los resultados de desempeño con los esfuerzos en entrenamiento y mejoras a la competencia del personal, incentivos y otras técnicas asociadas a la gestión de desempeño.* El líder o equipo que implementa la propuesta debe saber defender los resultados obtenidos, esto correlacionando los resultados con la inversión inicial. Muchas veces se habla del fracaso de un plan de acción, y el equipo de trabajo no logra identificar que la baja (ausente) o alta inversión (desmedida) ha sido un problema. Se recomienda comenzar con una baja inversión hasta que el equipo conozca la

dinámica de la propuesta, se identifique con ella, la entienda, para que al solicitar recursos lo haga con más claridad de lo que está haciendo.

Fase IV: Actuar

Para la aplicación de esta fase, se utilizará el alineamiento estratégico vertical donde un conjunto de programas y acciones que la organización realizará para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa

- *Analizar desviaciones, asignar causas, establecer planes de acción:* Es una determinada frecuencia se debe hacer seguimiento a los resultados de la propuesta. Las desviaciones detectadas deben ser analizadas y corregidas a través de acciones o de un plan que aseguren su adaptabilidad a la dinámica de la empresa.
- *Llevar control de finalización de relación laboral: Quien toma la decisión, Causas, impacto en el clima organizacional. Efecto domino.* El objetivo es pulsar el clima organizacional o situaciones externas (política, sociales o económicas) que puedan afectar la fuga del conocimiento, y permita tomar previsiones sobre un potencial efecto domino que pueda generarse.
- *Revisar plan de trabajo, estrategias, descripciones de cargo, estructura organizacional, expectativas internas del personal respecto a la ausencia.* Conjuntamente con recursos humanos y/o el área funcional de Seguridad y Salud Laboral, las razones de ausentismo y absentismo, buscando las causas que lo originan, tomar acciones en el caso de desviaciones y prevenir fuga del activo humano.

- *Nuevas oportunidades. Mejores prácticas. Ideas y sugerencias del personal. Lecciones aprendidas:* Con esta acción el objetivo es darle dinamismo a la propuesta “tropicalizarla” en función de la realidad de la empresa, colocando en sintonía, a través de la búsqueda de las opciones disponibles, implementando la propuesta hacia adentro del equipo que la ejecuta.
- *Nuevos ingresos, revisar perfiles buscados. Corregir estructura en cargos claves con deficiencias identificadas.* Para fortalecer la propuesta es necesario hacer comparaciones con otras organizaciones, buscando la mejora continua de la estructura organizativa para alinearse a las de clase mundial.

Se recomienda que esta propuesta este relacionada o forme parte del proceso de estandarización o normalización que la empresa esté implementando, pues en este punto se genera un inventario de los procesos claves de la empresa que afectan la satisfacción del cliente y otras partes interesadas que conforman la razón de ser de la empresa y en consecuencia, ambas se refuerzan para generar un proceso robusto y sistemático que garantice el éxito.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La investigación concluye con un aporte al manejo gerencial que busca soportar la orientación humanística muy acorde a los tiempos y necesidades actuales, más como aspecto humano, con enfoque de negocio. De esta forma una gerencia comprometida con proporcionar entrenamiento, desarrollar capacidades, mantener un personal capacitado y competente; como parte de una estrategia gerencial puede contar con un afianzamiento que se traduce casi en forma sistemática en mejores resultados que provienen de esa capitalización del conocimiento que se genera por añadidura y que es fácilmente evidenciable en esta correlación, donde a resultados positivos le respaldan gestiones donde se ha provisto de entrenamiento o se tiene experiencia respaldada por la baja rotación, o contrariamente a los resultados con tendencias negativas lo preceden áreas con históricos de alta rotación, bajo entrenamiento o ambos casos.

Si la gerencia en su planificación estratégica identifica como potencial fortaleza o debilidad esta administración del capital humano, le provee recursos y dirige esfuerzos en esta dirección podrá en un tiempo prudencial verificar en resultados concretos, que además pueden acompañar en caso de que lo desee como parte de una justificación técnica para su implementación por cálculos económicos derivados de los costos de nuevas contrataciones, inducciones, reentrenamientos, baja productividad, que siempre acompañan a las empresas con altas rotaciones del personal, en especial en el sector automotriz que se ha estudiado donde los conocimientos técnicos revisten de una importancia clave para el desempeño de sus funciones, que además por su exclusividad (estos conocimientos solo son válidos para el sector) se hace necesario volver a entrenar cuando se pierde un personal que ya se había logrado formar en las técnicas y herramientas propias del sector.

En el estudio se pudo observar que las empresas en su mayoría no tiene problemas con la implementación de indicadores de desempeño, ni con una gestión de entrenamiento y competencias, por lo que enmarcar estas buenas prácticas en una estrategia macro solo lleva un mínimo esfuerzo a fin de concretar una estrategia que asegure el fortalecimiento de la gestión general de la empresa y en específico de alguna área funcional.

Recomendaciones

Esta investigación aclara muchos interrogantes y deja abierta muchas otras relacionadas con el impacto económico de la gerencia del conocimiento, el cual es un interesante campo que puede validar con uno de los recursos más valiosos de todos los tiempos, la necesidad de administrar el conocimiento humano. Otras líneas de investigación que se derivan están asociadas al poder de la información que logra la capitalización del conocimiento y que permite ampliar horizontes de mercadeo, mejora continua, entre otros. A continuación se redactan una lista de recomendaciones que se consideran necesarias para acompañar la decisión gerencial con el fin de fortalecer este compromiso gerencial de esta decisión:

- Cuantificar pérdidas por fuga de conocimiento: Conducir un estudio económico de los costos de entrenamientos repetidos en lapsos de 3 y 5 años consecutivos, baja productividad asociada a la rotación, inducciones, ampliación de departamentos y nuevos cargos donde inicialmente menos personas realizaban las actividades, y cualquier otra inversión adicional asociada a la falta de competencia; con el fin de cuantificar las pérdidas en ese periodo, lo cual dará un marco de la situación inicial que justifique la inversión y el esfuerzo en la implementación de la propuesta.

- Implementación progresiva de la propuesta: Establecer estrategias combinadas que permitan desarrollar un plan a largo plazo sin una inversión y esfuerzo excesivo que asegure que la propuesta pueda mantenerse en el tiempo, y no se desgaste por la falta de recursos que siempre es un tema que se tome en cuenta a la hora de reducir o eliminar proyectos encaminados. En este sentido es necesario aclarar que no solamente se debe asociar la capitalización del conocimiento con una cantidad de entrenamientos y asesorías externas que solo es posible mantener con una importante inversión. Estrategias como desarrollar facilitadores internos, estandarizar normas y procedimientos sobre lecciones aprendidas y mejores prácticas, implementar las propuestas de ideas y sugerencias, son algunas de las herramientas disponibles que no requieren de altas inversiones.
- Implementar la gerencia del conocimiento en un área funcional como piloto: Es decir aplicar en forma sectorizada la administración del conocimiento para monitorear los resultados puntuales del área funcional, contra las áreas donde no ha sido aplicada para afinar las técnicas y herramientas aplicadas, y evaluar los resultados en forma comparativa.
- Establecer un equipo multidisciplinario: Formar un equipo de trabajo con la participación de personal de mayor tiempo en la empresa, gestiones con mejores resultados, histórico de problemas que se hayan reportado en la empresa (accidentes, calidad, financieros) y expertos en el área de recursos humanos; a fin de recolectar ideas y sugerencias sobre buenas prácticas iniciadas en el pasado y que no fueron sostenidas, propuestas de estructuras organizacionales alternativas, entre otras.
- Reuniones interempresariales por áreas funcionales: El sector automotriz

tiene la particularidad del uso de herramientas y técnicas para todo un sector que no compite necesariamente en los productos que suministra, según esta ventaja se puede crear ruedas de trabajo por funciones o departamentos con otras empresas, con la finalidad de compartir experiencias y buenas prácticas, que muchas veces se hace de manera informal, pero una práctica sistematizada permite ampliar horizontes sobre nuevas formas de hacer el trabajo, incentivar la creatividad, y hasta porque no crear sobre esto una base de premios que reconozca los desempeños sobresalientes, pues la finalidad es que cada gestión aporte de su desempeño exitoso al logro de los objetivos de la compañía. Muchas empresas que forman parte de un grupo pueden desarrollar estas ruedas de trabajo en el marco de la confidencialidad, y controlarlas a través de una función integral o mixta que monitoree su efectividad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ansoff, Igor (1972). **Business Strategy**. Penguin book, USA.
- Arbonies Ortiz y Angel Luis (2006). **Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento**
- Beltrán, Isaac De León y Jaramillo Diego (2006). **Bases para la elaboración de un código de ética organizacional en el sector privado**
- Beazley, Hamilton; Boenisch, Jeremiah y Harden David (2004). **La continuidad del conocimiento en las empresas**. Bogotá: Norma. 375 p.
- Casado, Jose Manuel (2000). **Principios para una gestión eficaz del conocimiento**. Artículo de opinión. 11p.
- Casate Fernández Ricardo MSc. (2007). **La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión**, Acimed
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del talento humano: (El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones)**. Colombia. Graw Hill.
- Davenport, Thomas y Prusak, Laurence (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business School. USA.
- Deming, Eduard (1990). **Understanding profound knowledge** (volume XIV;). Chicago: The Deming Library. Public Media Films Inc.
- Drucker, P (1988). **Llega una Nueva Organización a la Empresa**. (Harvard Business Review: Gestión del Conocimiento 2000). pp. 1-21. Ediciones Deusto. España.
- Harrington, James (1996). **Administración Total del Mejoramiento Continuo**. La Nueva Generación. MC, Graw Hill. Colombia,
- Hernández Sampieri, Robert; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (1997). **Metodología de la investigación**. Mc Graw Hill, México.
- Huang, K y Wang, R (2000). **Calidad de la Información y gestión de conocimiento**. Madrid: AENOR N.A.

- Jerico, Pilar (1999). **El Reto de la Gestión del Conocimiento**. Información, volumen 6, página 3, Obtenido en la Red Mundial el 06 de Enero de 2001: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Lord, M (1997). **Transfer of knowledge within the firm & entry into new international markets**. Dissertation Kenan-Flagler School of Business Administration, University of North Carolina at Chapel Hill
- Mantilla, S (1999) **Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento**. ECOE Ediciones. Colombia.
- Marín, Henry (1998) **Organización de aprendizaje, cultura organizacional, gerencia del cambio**. Medellín: Universidad Nacional de Colombia,. 205p.
- Mejía Correa, Adriana María (2007) **Estructura organizativa de los grupos de investigación de la Universidad de Antioquia como fuente de creación de conocimiento**. Revista Interamericana de Bibliotecología, , vol.30, no.2, p. 89-102
- Nonaka, y Takeguchi, H (1995). **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press. EEUU.
- Ordoñez de Pablos, P (2000). **Conocimiento y Capital Intelectual, las nuevas herramientas**. El Mundo, Obtenido en la Red Mundial el 06 de Enero de 2001: <http://www.el-mundo.es>
- Portela, P (2002). **Gestión del conocimiento**. Más allá de las modas. Knowledge Board. Consultado: www.knowledgeboard.com.
- Porter, Michael (1980). **Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía**. Compañía editorial de CV, México.
- Rivas, Luis y Flores Brenda (2007) **La gestión del conocimiento en la industria automovilística**, artículo Vol. 23 No. 102 • Enero - Marzo de 2007 Estudios Gerenciales Universidad ICESI
- Serna Gómez, Humberto (2008) **Gerencia estratégica**. Decima edicion. Panamericana Editorial LTDA-3R Editores, Bogota Colombia.
- Sosa Marquina, José Ali (2001) **Propuesta para la implantación de la gestión de conocimiento en la gerencia corporativa de prevención y control de pérdidas de petróleos de Venezuela S.A.**

Stewart, T (1997). **La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual**. Editorial Granica: Argentina.

Ronda Pupo (2002) **De la estrategia a la dirección estratégica**. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/ede> [Consultado: 19 de agosto de 2006].

Vidal, Joaquin (2004) **La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa**

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a la gerencia

ENTREVISTA A LA GERENCIA		FECHA:
		N°:
DATOS DEL EVALUADO		
EMPRESA:	ACTIVIDAD:	
NOMBRE:	CARGO:	
ENTREVISTA		
<p>1.-¿Maneja usted el término de "Gerencia del conocimiento" dentro de la planificación estratégica?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Utilice este espacio para indicar lo que entiende por el término y si tiene algunas razones para incluirlas o no en su planificación estratégica, incluyendo si es un requisito del cliente, corporativo, del sistema de calidad u otra instancia.</p>		
<p>2.-¿Ha aplicado estrategias para la implementación y mejoras de la "Gerencia del conocimiento"?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Comente si ha apoyado iniciativas, proyectos de entrenamiento, plan de carrera y en general a la función de recursos humanos.</p>		
<p>3.-¿Ha establecido usted un presupuesto para la implementación y mejoras de la "Gerencia del conocimiento"?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>En el caso de Si, por favor indique el porcentaje asignado y cuantos años consecutivos lleva asignándole un monto, o si es la primera vez. En caso de que No indique el porcentaje invertido en entrenamiento el año anterior.</p>		
<p>4.-¿Hace usted seguimiento a la efectiva implementación de la "gerencia del Conocimiento" a través de indicadores o métricas?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>En el caso de Si, por favor indique el cálculo, tendencia y meta establecida.</p>		
<p>5.-¿Cuándo estos indicadores o métricas evidencian una tendencia positiva ha desarrollado o apoyado iniciativas de mejora continua en la implementación de la "gerencia del Conocimiento"?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Comente aquí por favor, en el caso de que sea su respuesta afirmativa las acciones para mantener o mejorar el resultado, en caso negativo, las acciones correctivas y preventivas para revertir la situación actual.</p>		
COMENTARIOS FINALES/ACCIONES		

Fuente: Pérez (2009)

Anexo 2: Análisis de contenido

ANALISIS DE CONTENIDO				
PROCESOS CLAVES	INDICADORES			COMENTARIOS A LOS RESULTADOS
	SITUACION ACTUAL	METAS	TENDENCIA	
FINANZAS	Cash Flow	1000 MM	Positiva	
RECURSOS HUMANOS	15 % Rotación	5%	Positiva	
DE MANUFACTURAS	80% Productividad	90%	Negativa	
MERCADEO	5 Nuevos clientes	7	Positiva	
LOGISTICA	5 MM en almacén	10 MM	Positiva	
MANTENIMIENTO	5% Paradas no Planificadas	5%	Neutra	
SISTEMAS DE CALIDAD	5 No conformidades en auditorias	0	Negativa	
COMPRAS	20 MM en pagos especiales	0	Negativa	
CALIDAD	90% Calidad de Proceso	90%	Positiva	
GERENCIAL	60% Cumplimiento de la Planificación estratégica	100%	Negativa	

Fuente: Pérez (2009)

Anexo 3: Entrevista a Recursos Humanos

ENTREVISTA A RRHH		FECHA:																																	
		Nº:																																	
DATOS DEL EVALUADO																																			
EMPRESA:	ACTIVIDAD:																																		
NOMBRE:	CARGO:																																		
ENTREVISTA																																			
<p>1.-¿Maneja usted el término de "Gerencia del conocimiento" en su departamento o gerencia?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Comente si lo reconoce con ese término o lo relaciona con cualquier otro o enmarcado en una directriz gerencial</p>																																			
<p>2.-¿Ha recibido algún entrenamiento, asesoría, experiencia u orientación referente a la "Gerencia del conocimiento"?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Comente el origen de sus conocimientos sobre este tema</p>																																			
<p>3.-¿Cuál(es) indicador(es) o métrica(s) lleva Recursos Humanos y como han sido los resultados?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Comentarios:</p>																																			
<p>4.-¿Existe un programa de entrenamiento basado en la detección de necesidades y se garantiza su cumplimiento a partir de un asignación presupuestaria?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>En el caso de Si, por favor indique el cálculo, tendencia y meta establecida.</p>																																			
<p>5.-Ordene en forma descendente las áreas funcionales de menor rotación y mayor horas de entrenamiento, de acuerdo a la siguiente lista</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Áreas funcionales</th> <th style="width: 20%;">Rotación</th> <th style="width: 20%;">Entrenamiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Finanzas</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Recursos Humanos</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Manufactura</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mercadeo</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Logística</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mantenimiento</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Sistema de Calidad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Compras</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Calidad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Gerencia</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Áreas funcionales	Rotación	Entrenamiento	Finanzas			Recursos Humanos			Manufactura			Mercadeo			Logística			Mantenimiento			Sistema de Calidad			Compras			Calidad			Gerencia		
Áreas funcionales	Rotación	Entrenamiento																																	
Finanzas																																			
Recursos Humanos																																			
Manufactura																																			
Mercadeo																																			
Logística																																			
Mantenimiento																																			
Sistema de Calidad																																			
Compras																																			
Calidad																																			
Gerencia																																			
COMENTARIOS FINALES/ACCIONES																																			

Fuente: Pérez (2009)

Anexo 4: Análisis de Correlación de Variables

ANALISIS DE CORRELACION DE VARIABLES				
PROCESOS CLAVES	TENDENCIA DE INDICADORES	ROTACION	HORAS ENTRENAMIENTO	ANALISIS DE CORRELACIÓN
Finanzas				
Recursos humanos				
De manufacturas				
Captación de nuevos clientes				
Logística y administración de materiales				
Mantenimiento				
Sistemas de calidad				
Compras				
Calidad				
Gerencial				

Fuente: Pérez (2009).

Anexo 5: Validez del Instrumento



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA**

**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO
DEL CUESTIONARIO**

**Propuesta Estratégica de un Sistema de Gestión del
conocimiento en Empresas manufactureras del sector
automotriz del estado Carabobo.**

VALENCIA, ENERO DEL 2010

1. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido:

Institución donde trabaja:

2. Título de la Investigación: Propuesta de un sistema de gestión del desempeño para capitalizar el conocimiento en las empresas manufactureras.

2.1 Objetivos del Estudio.

2.1.1 Objetivo General: Diagnosticar la situación actual que caracteriza la administración del conocimiento dentro de la organización cuantificando el valor que da la gerencia del conocimiento al capital intelectual.

2.1.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual que caracteriza la administración del conocimiento dentro de la organización cuantificando el valor que da la gerencia del conocimiento al capital intelectual.
- Analizar el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Analizar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos etc.)

3. Variables que se pretenden medir:

- Valor que da la gerencia al capital intelectual.
- Factibilidad de recursos.
- Mejoramiento de los procesos de negocios.
- Avance de los procesos de negocios a partir del mejoramiento continuo.
- Logros obtenidos relacionados con estrategias de la gerencia del conocimiento.
- Logros obtenidos en la capitalización del conocimiento.
- Generación de nuevo conocimiento.
- Aportes a la generación de conocimiento.

3.1 Indicadores:

- Ver cuadro de operacionalización de variables.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES							
Objetivo específico	Categorías	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Instrumento	Ítems	Fuentes
1. Diagnosticar la situación actual que caracteriza la administración del conocimiento dentro de la organización cuantificando el valor que da la gerencia del conocimiento al capital intelectual	Valor presupuestal	Valor que da la gerencia del conocimiento al capital intelectual	Conjunto de recursos disponibles en la organización que la gerencia destina a la capitalización del conocimiento.	Estrategias establecidas a la gerencia del conocimiento.	Entrevista a la alta gerencia	¿Ha aplicado estrategias para "Gerenciar el conocimiento"?	Alta Gerencia
				Presupuesto asignado a la gerencia del conocimiento.		¿Se ha definido presupuesto para "Gerenciar el conocimiento"?	
		Factibilidad de recursos		Indicadores de Seguimiento y control		¿Existe un seguimiento a la "gerencia del Conocimiento" con indicadores o métricas?	
2. Analizar el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.	Analisis	Mejoramiento de los procesos de negocios. Avance de los procesos de negocios a partir del mejoramiento continuo.	Logros que mediante la utilización del conocimiento se han obtenido en el mejoramiento de los procesos de negocio.	Resultados en los procesos clave	Análisis de contenido	Numero de procesos con resultados claves	Estadísticas e indicadores disponibles de los procesos claves
3. Evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento	Resumen	Logros obtenidos con estrategias de la gerencia del conocimiento.	Evidencias de los resultados relacionados con la aplicación de estrategias enfocadas en la gerencia del conocimiento.	H/H de entrenamiento	Entrevista a departamento de recursos humanos	¿Existe entrenamiento formal en "Gerencia del conocimiento"?	Recursos Humanos
				Rotación de personal		¿Se manejan indicadores de gerencia de conocimiento?	
		Logros obtenidos en la capitalización del conocimiento.		Eficiencia Ideas y sugerencias			
4. Correlacionar la efectiva generación de nuevo conocimiento con las estrategias dirigidas al capital humano.	Comparación	Generación de nuevo conocimiento Aportes a la generación de conocimiento	Clasificar los resultados obtenidos con las estrategias implementadas para establecer su efectividad.	Correlación de variables: Mejoras continuas versus gerencia del conocimiento	Tabla comparativa	Resultados versus inversión en entrenamiento y rotación de personal.	Historico de recursos humanos

4. Escala: Lickert

5.

INDICADOR	No. 5		PERTINENCIA						TIPO DE PREGUNTA		REDACCION	
	REACTIVO	ESCALA	INDICADOR		DIMENSION		ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA		
			ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA						
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

JUICIOS DEL EXPERTO:

6. En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:

Suficiente Medianamente suficiente

Insuficiente

OBSERVACIONES:

7. Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

Suficiente Medianamente suficiente

Insuficiente

OBSERVACIONES:

8. El instrumento diseñado mide la variable:

Suficiente Medianamente suficiente

Insuficiente

9. Recomendaciones del Experto:
